

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Identifikace rizikových faktorů vznikajících při
realizaci školních vzdělávacích projektů
v Karlovarském kraji**

Identification of risk factors emerging during realisation of
schools' educational projects in the Karlovy Vary region

Pavína BARTOŠOVÁ

Cheb 2011

Obsah

Úvod.....	6
1 Úvod do oblasti projektového managementu a řízení rizik	7
1.1 Fáze projektu.....	8
1.1.1 Předprojektová fáze	8
1.1.2 Realizační fáze	9
1.1.3 Fáze provozu a vyhodnocení	10
1.2 Řízení projektu.....	10
1.3 Řízení rizik.....	12
1.3.1 Identifikace rizik	15
1.3.2 Stanovení významnosti	16
1.3.3 Naplňování protiopatření	17
1.3.4 Realizace a kontrola.....	19
1.3.5 Vyhodnocení	19
1.3.6 Identifikace rizik ze strany hodnotitele.....	20
2 Přehled možných poskytovatelů podpory a typy projektů.....	21
2.1 Financování z fondů EU	22
2.2 Financování ze státního rozpočtu	24
2.3 Poskytovatelem je kraj.....	25
3 Přehled a typizace školních vzdělávacích projektů v Karlovarském kraji	28
3.1. Operační programy v období 2004 - 2006.....	28
3.2 Operační programy v období 2007 - 2013.....	32
3.3 Program celoživotního učení	35
4 Identifikace rizikových faktorů vznikajících při realizaci školních vzdělávacích projektů v Karlovarském kraji	37
4.1 Sběr informací.....	37

4.1.1 Dotazníkové šetření	38
4.2.1 Rozhovory	38
4.3 Identifikace rizik	40
4.3.1 Technická rizika.....	41
4.3.2 Časová rizika.....	41
4.3.3 Personální rizika	42
4.3.4 Finanční rizika	42
5. Doporučení pro eliminaci rizik při realizaci školních vzdělávacích projektů	44
5.1 Eliminace identifikovaných rizik.....	45
5.1.1 Možná řešení technických rizik	45
5.1.2 Možná řešení časových rizik.....	46
5.1.3 Možná řešení personálních rizik	46
5.1.4 Možná řešení finančních rizik.....	47
5.2 Doporučení pro řešitele projektů	49
Seznam obrázků	51
Seznam tabulek.....	51
Seznam zkratk	51
Seznam použité literatury	52
Seznam rozhovorů	53
Seznam elektronické literatury	53
Seznam příloh	56
Abstrakt	

Úvod

Významným prvkem, který vstupuje do formování každé společnosti a její kvality je získávání informací, zdůrazňování efektivity práce škol, úsilí uspokojit vzdělávací potřeby celé společnosti.

Dnešní doba je nejen rychlá a dynamická, ale i vzájemně provázaná. Je nutná pružnost, posun a schopnost realizace nových postupů, což vede ke vzniku nového způsobu myšlení, nových koncepcí a projektů. **Za nejefektivnější investice do lidských zdrojů lze považovat realizaci systematických dlouhodobých vzdělávacích projektů.** Tato oblast je však poměrně mladá. Realizátoři mají zatím k dispozici jen málo efektivních publikací, které by se zabíraly přímo riziky v projektech a jejich způsoby možných řešení. Svým obsahem se následující práce bude snažit rozšířit obzory začínajících realizátorů vzdělávacích projektů, poskytnout jim souhrn poznatků vhodných pro zorientování se v problematice.

Práce nabídne základní informace o roli projektového manažera, o tom co to vlastně projekt je, jakým způsobem a kde je možno požádat o jeho investování, jakým způsobem je zadavateli hodnocen, jaká má rizika, a jak je možné je řešit tak, aby se zvýšila jak nadějnost na získání prostředků na jejich financování, tak na úspěšnost celého projektu.

Výše uvedená problematika bude analyzovat dosavadní výsledky a zkušenosti získané při realizaci školních vzdělávacích projektů v Karlovarském kraji, které byly financovány prostřednictvím Evropských sociálních fondů z prostředků Evropské unie. Na vzorku středních škol Karlovarského kraje bude proveden výzkum týkající se rizik a hrozeb, na které narážejí, jak při podávání návrhů, tak při realizaci školních vzdělávacích projektů.

Hlavním cílem bakalářské práce bude nejen identifikovat takto vznikající rizika, ale také ukázat praktické způsoby jejich řešení.

Zvolenými metodami pro získávání objektivních, fundovaných a praktických informací jsou rozhovory jak s realizátory projektů, tak s neúspěšnými navrhovateli, ale i se zadavateli, pro získání většího počtu informací bude využita dotazníková metoda, a teoretické poznatky budou čerpány z internetových zdrojů a z odborné literatury.

1 Úvod do oblasti projektového managementu a řízení rizik

Pilířem každé společnosti je vzdělaná, samostatná, sebevědomá mládež, která je dostatečně připravená na nároky pracovní praxe. Kvalitní práce školy je veřejným zájmem. V současnosti podléhá pedagogická činnost radikálním změnám. Rodiče i studenti kladou důraz na profesionalitu a kvalitu výuky. Nové potřeby společnosti vedou k inovačním přístupům, novým koncepcím a projektům. Prostředí školy je značně odlišné od světa obchodu a výroby, přesto i do něj začíná zasahovat tržní hospodářství a školy se do něj musí zapojit. Jen škola, která pružně a rychle reaguje na změny v prostředí, může být vynikající a efektivní. (Světlík 2006)

Vstupem České republiky do Evropské unie (dále EU) se otevřely českému školství nové možnosti. Ze strukturálních fondů EU jsou do oblasti vzdělávání poskytovány nemalé finanční prostředky. Tyto prostředky se čerpají prostřednictvím projektů.

Příprava projektů a jejich hodnocení jsou náročné činnosti, jejichž kvalita významně ovlivňuje jejich úspěšnost. Tento obor je poměrně mladý a vzdělávání v oblasti projektového řízení zatím do českých škol příliš neproniklo. Výjimkou nejsou ani vysoké školy technické a ekonomické. Návrh a realizace současných projektů vyžaduje nový styl práce, způsob myšlení a filozofii. Proto je dobré si hned v úvodu vymežit základní pojmy jako je projekt, projektové řízení, rizika a management, neboli řízení rizik.

Různí autoři definují pojem **projekt** různě, ale všechny se ve své podstatě shodují.

Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení. (Němec 2002, s. 11)

Projekt je řízený proces, který má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace. (Svozilová 2011, s. 21)

Z výše uvedených definic je patrné, že každý projekt má specifický, **konkrétní cíl**, je vymezen **přesným časovým obdobím** a jsou stanoveny nezbytně nutné **zdroje** potřebné k realizaci. Projekt není opakující se činnost, je vždy jedinečný a nesrovnatelný. Projekty jsou, a vždy byly nedílnou součástí našeho života. Nestála by bez nich Čínská zeď, Karlův most, Pražské metro, ani obchvat Karlových Varů. V současné době se objevují jiné, nové typy projektů: např. projekt strategického

plánování, organizačního rozvoje nebo vzdělávacích programů. Spektrum projektů je rozmanité. Jejich realizace může trvat několik dní, nebo i desítky let. Jedny jsou rozsáhlé a nákladné, pracuje na nich tým specialistů, různých profesí a druhé zvládne jeden člověk. Každý projekt je originál, provázený vysokou mírou nejistoty. Náklady, čas, kvalita a personální zajištění, jsou základní parametry, které se navzájem silně ovlivňují. V případě, že dojde ke změně jakéhokoli jednoho parametru, má vliv na zbývající tři. Projekt je dynamický systém, který se vyvíjí v uzavřeném životním cyklu a prochází několika fázemi. V první fázi, se stanoví cíl a definuje se strategie k jeho dosažení. Ve druhé fázi dochází k realizaci projektu a ve třetí k analýze a vyhodnocení celého záměru. Každá tato část má svá specifika. Žádná se nesmí podcenit, každá má svůj začátek a konec. Pro úspěšnou realizaci projektu je důležité věnovat každé maximální pozornost.

1.1 Fáze projektu

Vlastní příprava od formování myšlenek, po plánování realizace až po úplný závěr, bez ohledu na to, zda se jedná o malý, několika denní projekt nebo obrovský, který potrvá léta, postup je vždy stejný a žádná z následujících tří fází nesmí být vynechána. (kolektiv autorů 2011)

- 1) Předprojektová fáze
- 2) Realizační fáze
- 3) Fáze provozu a vyhodnocení

1.1.1 Předprojektová fáze

Předprojektové fázi bychom měli věnovat zvýšenou pozornost. Úspěch i neúspěch daného projektu závisí na pečlivé přípravě, neboť kvalitními informacemi, marketingové, technické a ekonomické povahy, můžeme předejít značným ztrátám, případně neúspěchu. Je důležité definovat a rozpracovat každý následující bod.

- **Příčiny vzniku** – proč a za jakým účelem se má projekt vypracovat. Jaké přínosy projekt přinese.

- **Stanovení cíle**- projektant musí přesně a jasně vědět, čeho se má projektem dosáhnout. Projekt musí být uskutečnitelný a realizovatelný. Stanovený cíl musí být jasně definovaný. Neměl by být příliš obecný.
- **Strategie činnosti** – způsoby řešení problémů. Při práci na projektu je nutno dodržovat zásadu postupného řešení od obecného ke konkrétnímu, od všeobecného k podrobnému. Předpokladem ke splnění cíle je správné prognózování a strategické plánování.
- **Sestavení projektového týmu** – jak a kým bude činnost prováděna. Zásadní vliv má obsazení pracovních pozic, následná komunikace, delegování pravomocí a zodpovědností. Je zřejmé, že celkový úspěch projektu závisí na úrovni a kvalitě koordinace řízení jednotlivých skupin.
- **Podrobné plánování** – jak a kdy bude projekt financován, od kdy do kdy potrvá. Prvním krokem při časovém plánování je vždy sestavení seznamu činností s požadavky na jejich logickou návaznost a určení předpokládaných dob jejich trvání. Tento seznam slouží k získání přehledu o všech činnostech potřebných k dosažení cíle. Některé práce na sebe navazují, jiné jsou závislé na předchozích, další mohou probíhat paralelně. Nutné je zajištění vhodných časových rezerv. (Němec 2002)
- **Stanovení hrozeb a rizik** - rizika jsou součástí každého projektu, je nutné je identifikovat a počítat s nimi. Kvalitní řízení rizik představuje nejvýznamnější faktor úspěšnosti projektu. Blíže v kapitole 1.3 Řízení rizik. (Kolektiv autorů 2011)

1.1.2 Realizační fáze

Realizační nebo také investiční fáze, je z hlediska řízení projektu nejnáročnější. Skládá se z velkého množství aktivit a rutinní práce.

- **Realizace projektu** - je projektová fáze, která zajišťuje soulad plánovaného a skutečného průběhu realizace, volbu nejefektivnějších variant realizace, zabezpečuje vhodný systém komunikace, vytváří motivující prostředí, školení zainteresovaných pracovníků, kontrolu plnění termínů, využívání zdrojů a čerpání nákladů. V neposlední řadě zajištění výkazů, operativních zpráv,

administrativy, účetnických prací. Nejdůležitějšími složkami této fáze je řízení a kontrola. (Davis 2009)

1.1.3 Fáze provozu a vyhodnocení

Představuje závěrečnou fázi života projektu. Z obchodního hlediska projekt končí zaplacením poslední faktury, ale z manažerského hlediska je konec až po závěrečném vyhodnocení. V této fázi se však může projekt dát dvěma rozdílnými cestami. V té první je uveden do běžného provozu, například most, výrobní linka nebo školní výukový program. Ve druhém případě v této fázi projekt končí a dále se nepoužívá. Byl vytvořen jen pro splnění daného konkrétního cíle.

- **Provoz** - vstup do zkušebního provozu, předání dokumentace, zaškolení nových pracovníků, předání do užívání, zajištění údržby, zásobování, kontrola.
- **Ukončení projektu** – závěrečné vyhodnocení průběhu projektu, práce všech členů projektového týmu, dosažených výsledků a stanoveného cíle. Shromáždění a analýza dat týkajících se celého projektu. Zhodnocení efektivnosti a využití. Uvedení zařízení do provozu. Uzavření účetnictví, sepsání závěrečné zprávy, archivace. Využití poznatků pro následující projekty.

Z uvedeného je zřejmé, že každý projekt je potřeba naplánovat, vypracovat, propočítat a posléze řídit jeho realizaci. Souhrnně se tato činnost nazývá řízení projektu. Na všechny projekty lze aplikovat prakticky shodné metody a principy řízení.

1.2 Řízení projektu

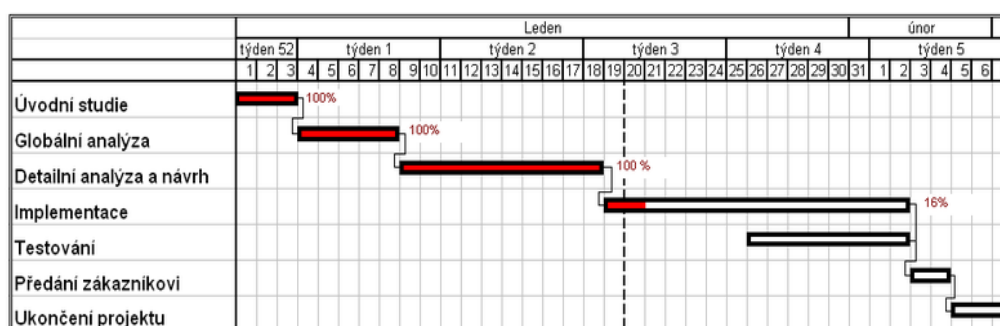
Řídit projekt není jednoduché. Práce je to jedinečná, dočasná, rutinní a náročná. Předpokládá se, že stanovený cíl bude splněn v požadované kvalitě, za minimální náklady a v co nejkratším čase. Je běžné, že se na cestě objeví spousta překážek, které nás zpomalují nebo odklánějí z plánované trasy. K tomu, aby bylo dosaženo stanoveného cíle, záleží na členech projektového týmu, a na projektovém manažerovi. Na projektového manažera jsou kladeny vysoké nároky. Jeho úkolem je být současně vedoucím, plánovačem, organizátorem, koordinátorem, kontrolorem, vyjednávačem

a diplomatem. S těmito charakteristikami je spojená také zodpovědnost a vysoká zdravotní zátěž. Správné řízení spočívá v harmonickém propojení cílů, jednotlivých aktivit, úkonů, postupů, metod a kontroly. (Němec 2002)

Některé metody a analytické techniky používané při řízení projektů:

- **Ganttův diagram-** zobrazuje časové období, ve kterém se plánuje a dělí aktivitu, úkoly takovém pořadí, které odpovídá jejich logickému sledu. Délka trvání dané aktivity je pak vztažena k časovému období. Duchovním otcem je Henry Laurence Gantt.
- **Maticová organizační struktura** - pro různé projekty jsou vytvářeny různé projektové týmy, s různými vedoucími a různými rolemi jednotlivých pracovníků nominovaných do jednotlivých týmů. Tato metoda ukazuje přímé vztah nadřízenosti a podřízenosti v týmu.
- **Matice odpovědností,** je metoda používaná pro přiřazení a zobrazení odpovědností jednotlivých osob či pracovních míst v nějakém úkolu v organizaci. Metoda je založena na přiřazení různých typů odpovědností k jednotlivým dílčím úkolům nebo činnostem formou matice. Odpovědnosti jsou v matici zpravidla ve sloupcích a činnosti zpravidla v řádcích.

Obrázek č: 1 Ukázka Ganttova diagramu



Zdroj: Doležal 2009, s. 168

Komplexnost systémového přístupu je potřeba respektovat i při sestavování projektového týmu a výběrem potřebných specialistů. Při výběru manažera projektu záleží na rozsáhlosti a délce projektu. Lze vybrat osobu z řad realizátorů nebo osobnost

z odborníků v oboru, která má manažerské schopnosti nebo výcvik, popřípadě zkušenosti z předchozího projektu. Ideální je možnost výběru z oblasti specializovaných manažerů, kteří mají požadovanou odbornost a praxi. (Managentmania 2011)

Manažer projektu je osoba odpovědná za splnění cíle za minimální náklady ve stanoveném časovém harmonogramu. Postavení projektového manažera klade vysoké nároky na osobnostní profil. Ne každý manažer je vhodný pro jakýkoliv projekt. Jedněmi z charakteristik dobrého vůdce je charisma a přirozená autorita. Dalšími důležitými faktory jsou pak řídicí schopnosti, identifikace s týmem, empatie, flexibilita a rychlé přizpůsobení se ke změně situace. Schopnost přijmout a unést odpovědnost, vyšší míra odolnosti proti zátěži, umění vyjednávat, logické usuzování, ochota zapojení se i nad rámec svých pracovních povinností. Zodpovědnost za rozdělení činností, komunikace se členy týmu, jejich motivace i kontrola. (Davis 2009)

Mezi další aktivity projektového manažera patří plánování, strategické řízení lidských zdrojů, řízení rizik, sledování a dodržování harmonogramu, kontrola nákladů, časového plánu a kvality odvedené práce, vedení administrativy, docházky, finanční kontrola, komunikace s hodnotitelem projektu, vyhodnocení projektu a závěrečná archivace. Jedná se souhrn aktivit z různých oblastí. Na předcházejícím výčtu je vidět, že role projektového manažera má důležité opodstatnění v každé fázi projektu, a je zřejmé, že úspěšně zrealizovat celý projekt závisí do značné míry na tom, jak se dokáže vypořádat s potencionálními hrozbami. Minimalizace nebezpečí případného neúspěchu spočívá v kvalitním řízení managementu rizik. (Kolektiv autorů 2011)

1.3 Řízení rizik

Každý projekt je jedinečný, proto ho už od počátku provází vysoká míra nejistot a rizik. Riziko je nejistý jev nebo stav, který má v případě, že nastane, negativní, ale i pozitivní dopad na projekt. (Milton 2007) Hlavním cílem je případným problémům předcházet. Klíčovou oblastí projektového manažera, při řízení projektu, je kvalitní řízení rizik.

- **Řízení rizik v projektu** je systematický a komplexní proces, který se realizuje v průběhu celého projektu. Při tomto procesu záleží na kvalitě vstupních informací, schopnostech projektového manažera, kvalitách projektového týmu, přístupu zainteresovaných stran a v neposlední řadě i na štěstí.

Je zřejmé, že kvalita přípravy ovlivňuje úspěšnost, či neúspěšnost projektů zásadním způsobem, neboť nedostatky v přípravě vedoucí k volbě nevhodných projektů nebo postupů nelze obvykle účinně odstranit, spíše jen oslabit v průběhu realizace a nízká kvalita managementu může ohrozit úspěšnost projektu. Avšak ani kvalitní příprava a realizace projektů nezaručují dosažení nejlepších či očekávaných výsledků. Vždy existují nejistoty, rizika a předpoklady, které mohou ovlivnit průběh projektu. V některých případech dokonce jeho udržitelnost. Při podrobném plánování je proto potřeba počítat s těmito riziky a uvést všechny předpoklady, které mohou nějakým způsobem ohrozit dosažení cíle. Vyskytne-li se, jakékoliv riziko zpravidla dochází k odchýlení od očekávaných nebo plánovaných výsledků. V praxi se objevují rizika, která mají nejen negativní, ale i pozitivní stránku. Jsou s nimi spojeny **následující hrozby**:

- pravděpodobnost vzniku časové ztráty
- možnost negativních odchylek od stanovených termínů
- nežádoucí variabilita daných procesů
- personální rizika
- nákladová rizika

Příčiny vzniku projektových rizik jsou dvojího charakteru. (Němec 2002)

- 1) **Nepředvídatelné a neovlivnitelné** - přestože je můžeme v některých případech očekávat, nemůžeme v žádném případě ovlivnit jejich příčiny. Patří sem: změna legislativy, politických podmínek, daňových zákonů, rozpočtové politiky, změna trhu nebo kurzu, disponibilita zdrojů, technický pokrok, selhání subdodávek a vyhlášení krachu. Zásahy vyšší moci jako jsou požáry, povodně, havárie. Patří sem také vandalismus a sabotáže.
- 2) **Předvídatelné a ovlivnitelné** – jsou to rizika obvyklá, lze je předpokládat a ovlivnit. Patří mezi ně: nesdílení společného cíle, plán nebyl vytvořen členy týmu a není schválen zainteresovanými stranami, nedostatky v projektovém řešení, neexistence komunikačního plánu, nebyl sestaven postup pro řešení problémů, nízká motivace, nedodržování termínů, nemocnost, omezené finance, nedostatek času pro kvalitní realizaci některé z fází, nesepsané klíčové informace, přesun do následujících fází, chybějící části plánu, zákazník změnil požadavky, dodavatel nedodal materiál včas, změna finančních nákladů, personální problémy, nižší

kvalifikace, nezvládnutí technologického procesu, morální zastarání, selhání subdodavatelů, nedostatek jakýchkoliv typů zdrojů, surovin, materiálů, informací, času, financí, kvalitních pracovních sil, omezení dodávek, změny preferencí zákazníka, nezákonné jednání zaměstnanců, manažerské nedostatky, prodlevy ve výkonu rozhodnutí, nedůslednost v práci, nedostatky v kontrole. Rizikových omezení je celá řada.

Ovlivnitelná rizika je nutné průběžně monitorovat, protože v případě propuknutí, mají zásadní vliv na základní proměnné projektu, mezi které patří čas, náklady, kvalita i cíl. Předvídatelným rizikům můžeme preventivními opatřeními, jako jsou časové rezervy, personální rezervy, zabránit, nebo je snížit na únosnou míru. Nikdy však není možné dopředu odhalit všechna rizika. Přesto je jedním z hlavních cílů managementu identifikovat co nejvíce rizik už v předprojektové fázi projektu. Stanovit jejich velikost a význam, určit nositele rizik, naplánovat protiriziková opatření na oslabení nebo eliminaci hrozby, průběžně monitorovat a minimalizovat nebezpečí.

Při procesu řízení rizik záleží na kvalitě vstupních informací, schopnostech projektového manažera a kvalitách projektového týmu, přístupu zainteresovaných stran a v neposlední řadě záleží také na štěstí.

Řízení rizika v projektu je systematický a komplexní proces, který je realizován v průběhu celého životního cyklu projektu. Navzdory tomu, že řízení rizik přináší řadu výhod, není obvyklé věnovat mu v projektu náležitou pozornost. Hlavním důvodem je fakt, že každý projekt je unikátní, odhady na provedení dosud nerealizovaných úkolů jsou jen rámcové a realizátoři projektů nemají dostatek informací a znalostí z této oblasti. Vzhledem k tomu může dojít k uplatnění nevhodných metod nebo k nekvalifikovanému odhadu budoucího vývoje.

Pro analýzu rizik používáme několik rozdílných metod. Jsou to specializované metody, které pomáhají v práci projektovému týmu při procesu analýzy rizik. (Doležal 2009)

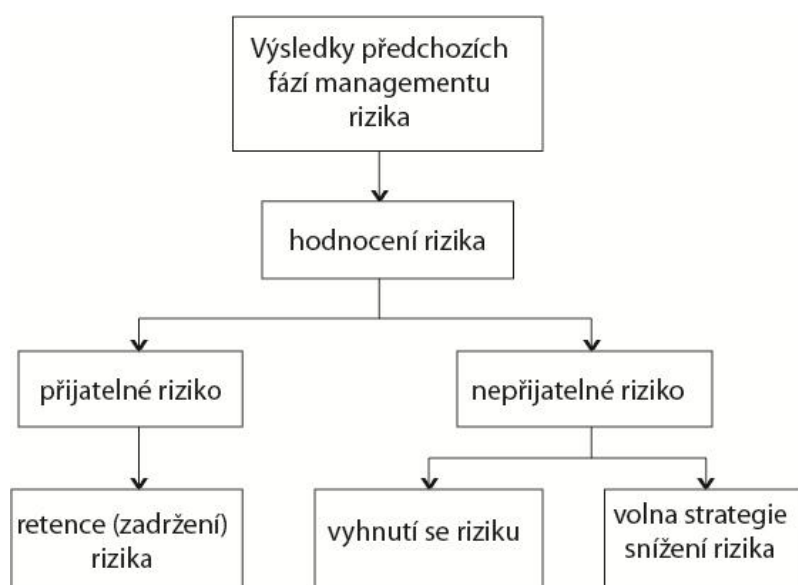
Metodu RIPRAN používá zkušenější tým, který má dostatek podkladů. Tato metoda se skládá ze čtyř základních kroků:

- 1) Identifikace nebezpečí projektu
- 2) Kvantifikace rizik
- 3) Reakce na rizika
- 4) Celkové posouzení rizik

Metoda FRAP je naopak vhodná pro začátečníky a nezkušené. Podstatou této metody je vedení týmu při identifikaci rizik tzv. podporovatelem, který na základě dotazování pomůže sestavit dokument analýzy rizik projektu.

Technika stromů rizik je jednoduchá a nejrozšířenější technika. Události se zachycují ve tvaru grafu, který se díky postupně rozvětřujícím a navazujícím možnostem, označuje jako strom.

Obrázek č. 2: Ukázka grafu stromu



Zdroj: Fotr J., s. 186. Vlastní zpracování 2011

Na základě dosavadních studií je vhodné držet se při procesu řízení následujících doporučených kroků: (Kolektiv autorů 2011, Fotr 2011)

1.3.1 Identifikace rizik

Klíčovou fází managementu rizika představuje identifikace rizik. V dalších krocích managementu rizika lze totiž pracovat jen s riziky, která byla včas a správně identifikována. Sběr dat spočívá ve zjišťování pokud možno vyčerpávajícího souboru nejistot, pravděpodobností, hrozeb, odchylek a dalších faktorů ovlivňujících průběh,

kvalitu, úspěšnost či neúspěšnost realizovaného projektu. Čím bohatší bude soubor identifikovaných rizik, tím menší bude nebezpečí nesplnění stanovených cílů.

Vzhledem k tomu, že je potřeba sestavit co nejpodrobnější seznam možných rizik, je vhodné vytvořit pro tento účel:

- **skupinovou diskusi** nebo **brainstormingové jednání**, ve kterém se členové projektového týmu aktivně vyjadřují, bez ohledu na své postavení, ke všem možným rizikovým faktorům, které by se mohly v průběhu realizace vyskytnout,
- všechny názory a návrhy zaznamenat do **tabulek, grafů, diagramů** nebo **kognitivních (myšlenkových) map**,
- zpracovat rizikový dokument i jiným způsobem, například tzv. **Delfskou metodou**, která je založená na zpravidla elektronickém dotazování expertů,
- poučením z historických projektů, případně z vlastní praxe,
- neomezovat se na jediný způsob identifikace rizik, ale využít vhodnou **kombinaci metod**,
- veškeré získané odpovědi a informace se shromáždí do **jediného dokumentu**.

Je důležité respektovat fakt, že identifikace rizik není jednorázovou činností, ale aktivitou průběžnou. (Davis 2009)

1.3.2 Stanovení významnosti

Z výše uvedených výčtů je patrné, že počet rizikových faktorů dosahuje do desítek, ne-li stovek možností. Je zřejmé, že nelze věnovat stejnou pozornost všem vyjmenovaným faktorům, proto je důležité stanovit priority těchto rizik jinými slovy stanovit významnost.

K určení významnosti rizikových faktorů lze opět použít různých metod, např:

- **Pravděpodobnostní** - hodnota se stanoví podle pravděpodobnosti výskytu rizika a výší dopadu na projekt.

$$H = P \times D$$

- **Analýza citlivosti** - Podstatou analýzy citlivosti je stanovením možných odchylek od plánovaných výsledků. Plánované výsledky jsou položky vyčíslitelné, jako je například čas, náklady, výše zisku, počet účastníků, apod.
- Expertní hodnocení pomocí **matice hodnocení rizik**. Tato metoda se používá tam, kde je kvantifikování obtížné, jako je faktor kvality, efektivnosti, spolehlivosti, zdraví, bezpečnosti, apod.
- Kategorizace podle **příčin vzniku** - včasná specifikace příčin by měla eliminovat dopady identifikovaných rizik na minimum. Navíc mnohá rizika mají příčiny společné, což může usnadnit plánování protirizikových opatření.
- **SWOT analýza** – analýza silných a slabých stránek, stanovení nejen rizik, ale i příležitostí. (Kolektiv autorů 2011)

Při zpracovávání výsledného dokumentu je dobré vyloučit duplicitní rizika, která jsou sice jinak pojmenovaná, ale jsou totožná.

Následuje rozčlenění rizik do skupin podle významnosti. Dále se tyto skupiny hierarchicky uspořádají, od nejvýznamnějšího, k nejméně významnému riziku. Čím dříve se riziko vyskytne, tím větší prioritu by mělo mít. Pro každé riziko s vysokou hodnotou se připraví protiopatření pro jeho eliminaci, viz kapitola 1.3.3

Každý projekt má rizikovou kapacitu, vyplývající z velikosti tolerovaného rizika. Rizika závisí na velikosti projektu, na požadavcích a prioritách, které jsou důležité pro zadávající subjekt. V této fázi lze na základě zjištěných informací stanovit celkové riziko projektu, určit jestli je vhodné v projektu dále pokračovat nebo od něj ustoupit.

1.3.3 Naplňování protiopatření

Plánování protirizikových opatření je důležitá fáze procesu managementu rizika. Primárním cílem plánování protirizikových opatření je účelně snížit ekonomické hrozby, negativní dopady, časové skluzy, personální komplikace a další. V případě, že riziko nastane, je dobré mít připravena náhradní řešení situace. Popřípadě mít v záloze plán B. V této situaci je nutné počítat s tím, že změna nebo doplnění nových aktivit bude mít vliv na rozsah projektu a bude potřeba více lidských i materiálních zdrojů, zvýší se celkové finanční i časové náklady. Aby bylo možné odstranit problémy dříve,

než způsobí škody, je vhodné, dopředu si **vytvořit časovou, finanční, i personální rezervu**. (Kolektiv autorů 2011)

Při plánování protirizikových opatření je důležitá **míra flexibility** nejen projektového manažera a celého týmu, ale i projektu jako takového. Jsou manažeři, kteří se riziku snaží vyhnout a upřednostňují málo rizikové projekty a naopak manažeři se sklonem k riziku, pro které jsou rizikové projekty výzvou. Každý z těchto dvou typů manažerů bude sestavovat plán opatření jinou formou a bude preferovat jiné postupy. Všeobecně je úkolem manažera projektu udržovat všechny strany angažované v procesu rizik v ostražitosti, ve vzájemné komunikaci a v aktivní snaze rizikům předejít. Ideální je, když se podaří najít takové řešení, které riziko vyeliminuje úplně.

Mezi další používané metody patří **metoda rozložení rizika na menší položky**. Proces rozkládání na podřízené položky se opakuje do té doby, než odchylky neklesnou na přijatelnou hranici.

Ve většině případů protirizikových opatření jde však spíš o **prevenci**:

- kvalitní smluvní zajištění dodavatelů, prací, služeb a termínů včetně sankcí,
- pojištění podnikatelských rizik,
- důsledné sledování významných rizikových faktorů,
- kvalitní jednání s hodnotiteli, institucemi a jinými orgány,
- zvyšování firemní flexibility, pohotové reakce,
- komunikace a zpětná vazba, celého projektového týmu,
- zvýšení informací o zákaznících, o dodávkách, zmapovaný trh,
- všeobecný přehled v dané problematice,
- sledování varovných signálů,
- přesun rizik na jiný subjekt,
- kvalitní výběrová řízení,
- rizika spojená s technickým a cenovým vývojem, s omezenou dostupností,
- určení nositele rizika. Přebírá zodpovědnost za škody,
- dostatečné finanční, časové a personální rezervy. (Fotr 2011)

Z předcházejících činností, ať už je to identifikace rizik, z následného stanovení významnosti i z plánu protirizikových opatření, vznikají písemné výstupy, tabulky, grafy, které je vhodné soustředit do jediného dokumentu nazvaného například **registr rizik**. Tato databáze je důležitým nástrojem při účinném zvyšování kvality

managementu rizik. K efektivnímu sledování a synchronizování rizik lze využít počítačové podpory a v průběhu celého projektu opatření i rizika neustále aktualizovat. Vypracování kvalitního registru rizik je základním know-how pro manažera projektu, neboť zkušenosti získané v praxi, správně a důsledně zaznamenané, jsou důležitým základem pro práci na dalších projektech a jsou hodnocena jako projev profesionality. (Doležal 2009)

1.3.4 Realizace a kontrola

Další částí procesu řízení rizik je realizace plánovaných opatření a kontrola, jestli vše probíhá podle stanoveného plánu. Při vlastním použití stanovených protirizikových postupů se může stát, že jednotlivá opatření nefungují a je nutné řešit situaci flexibilně a operativně. V některých případech se může ukázat, že použitá metoda vyvolává další sekundární rizika, s nimiž se nepočítalo. Je nezbytné tato rizika začlenit je do procesu managementu rizik.

Dalším klíčovým faktorem úspěchu je informovat všechny zainteresované strany o výsledku, kterého bylo uplatněním určitých opatření dosaženo. Projektový **tým musí dostávat informace** o zjištěných skutečnostech o náhradních řešeních o opatřeních a o případných vzniklých odchylkách.

Manažer projektu je zodpovědný za odpovídající řešení při zjištění jakýchkoliv nedostatků a za kontrolu účinnosti přijatých opatření. Kontrola by neměla v žádném případě chybět. Na druhou stranu, chybou je i příliš mnoho kontrol a byrokracie.

1.3.5 Vyhodnocení

Po dosažení cíle projektu, to znamená v poslední fázi celého projektu, se sepíše vyhodnocení procesu řízení rizik.

Vhodné je vypracovat pomocí tabulek nebo pomocí např. **Ganttova grafu** stručný přehled nebo porovnání plánu se skutečností. Identifikovat případné ztráty ale i zisky.

Praxe ukazuje, že v případě kvalitního řízení rizik dochází ke snížení vynaložených nákladů a doby realizace projektů až o 50% vzhledem k plánu, a naopak u projektů s nekvalitním managementem rizika jsou plánované termíny a hodnoty překračovány.

Většina organizací si sice uvědomuje hrozbu rizik, ale pouze polovina se může prokázat jejich kvalitním řízením. (Fotr 2011) Podstatou řízení rizik není řešení následků a hašení požárů, je to hlavně prevence a předcházení vzniku problémů.

1.3.6 Identifikace rizik ze strany hodnotitele

Zvláštním oddílem identifikace rizik je pohled ze strany hodnotitele, který je specifický pro projekty financované z rozpočtu ESF nebo SR. Tato rizika vznikají ještě v první, předprojektové fázi, před podáním projektu. Do této skupiny patří chyby a nesrovnalosti spojené s přípravou projektu. V případě, že se jedná o investiční projekt, přihlašuje se projekt u poskytovatele, a prochází několika schvalovacími fázemi. Nejčastějšími rizikovými faktory, které vedou k vyřazení projektu dříve, než dojde k jeho realizaci, jsou:

- navržené aktivity a cíle projektu nejsou v souladu s vyhlášenými a podporovanými požadavky a cíly hodnotitele,
- partner je fyzickou osobou,
- je naplánovaná zbytečně dlouhá doba realizace,
- vysoké nadhodnocení rozpočtu,
- neodůvodněná potřeba realizace,
- nízká efektivita vynaložení prostředků vůči výstupům,
- neznalost metodiky,
- překročení limitu v rámci rozpočtu,
- příliš obecný popis aktivit,
- nepoměr úvazků administrativních pracovníků v projektu vůči odborným pozicím,

Počáteční zpracování a plánování projektu musí respektovat požadavky poskytovatele a držet se jich po celou dobu realizace. Jestliže dojde k odklonu od původních cílů, může dojít ve výjimečných případech odstoupení od smlouvy a k vracení již poskytnutých prostředků. (Karlovarský kraj 2011)

2 Přehled možných poskytovatelů podpory a typy projektů

Jedním z nejdůležitějších kroků k tomu, aby byl projekt uskutečněn, jsou dostatečné finance. Pro investování školních vzdělávacích projektů existuje několik možností. Před rokem 2004, tedy před vstupem do EU, byly možnosti vcelku omezené, jednalo se především o čerpání prostředků ze státních rozpočtů, z fondů, ministerstev, krajů nebo od soukromých investorů.

Po vstupu ČR do EU se situace změnila. Jednou z hlavních priorit EU jsou totiž investice do rozvoje vzdělávání nejen studentů na základních, středních a vysokých školách, ale i rozšiřování a prohlubování odborné pedagogické způsobilosti, a spolupráce v oblasti vzdělávání dospělých prostřednictvím celoživotního učení na evropské úrovni. Dále dochází k podpoře výzkumu a vývoje, vytváření rekvalifikačních kurzů v oblasti zaměstnanosti pro zvýšení flexibility a uplatnění na pracovním trhu.

Možnosti financování vzdělávacích projektů formou grantů či dotací od EU, ale nejen od nich je v současnosti relativně hodně. Mnohdy však bývá náročné se k relevantním informacím dostat a zorientovat se v nabídce. Existují různé databáze (placené i neplacené), kde lze potřebné informace získat. Převážná většina poskytovatelů má webové stránky, na kterých zveřejňuje informace o výzvách k předkládání projektů. Na základě těchto výzev může dokonce docházet i k vzájemným spolupracím mezi jednotlivými oblastmi a ministerstvy (blíže Kap. 2.2). Z těchto důvodů je nutné aktuálně sledovat internet a získávat informace mapováním a sběrem dat. V návaznosti na tyto informace se pak orientovat na vhodného **poskytovatele**.

Zadavatelé jmenovitě: mezinárodní nadace a instituce, fondy EU, ministerstva, grantové agentury, sdružení, krajské úřady, městské a obecní úřady, firmy společnosti, soukromé osoby a nadace.

Internetové odkazy: vyzkum.cz, msmt.cz, mpsv.cz, czechinvest.cz, mmr.cz, fp7.cz, dotaceeu.cz, nvf.cz, gacr.cz, mze.cz, a jiné. (Pokorná 2008)

Jak je vidět možností je hodně a finance lze čerpat na mnoha úrovních. Pro potřeby této práce jsou z výše uvedených zadavatelů vybrány tři základní a nejvíce používané poskytovatele finančních dotací a grantů. V první řadě, to je EU, na dalším místě stojí stát a nejbližším a nejdostupnějším poskytovatelem na nejnížší úrovni, který by měl mít největší zájem pro zlepšení situace v regionu je kraj.

2.1 Financování z fondů EU

Po roce 2004 se nejrozšířenějším poskytovatelem financování školních vzdělávacích projektů stala EU. Při vstupu ČR do unie byla na základě Národního plánu zaměstnanosti, rozvojové strategie v oblasti rozvoje lidských zdrojů i na základě hospodářské úrovně jednotlivých regionů, a dalších aspektů, zpracována analýza ekonomické a sociální situace ČR, která určila způsob a metody financování v této oblasti rozvoje.

Na základě této analýzy byl vyhotoven **Operační program (OP)** – je to základní strategický dokument finanční a technické povahy. Pro konkrétní tematické oblasti (např. doprava, příhraniční spolupráce, vzdělávání, aj.) nebo pro konkrétní regiony soudržnosti (např. Severozápad, Moravskoslezský, Praha aj.) byly sestaveny operační programy, ve kterých jsou popsány cíle, priority a opatření, jichž chce členská země dosáhnout. **Priority** jsou základní oblasti rozvoje, které jsou očíslovány a jsou konkrétně rozčleněny v jednom období na opatření a v dalším na prioritní osy. Pro každou prioritu je určen příspěvek z fondů EU nebo z jiných finančních nástrojů.

Vzdělávací projekty, které vycházejí z těchto operačních programů a zároveň splňují požadavky vyplývající z nařízení Evropského společenství a Evropské komise, se mohou ucházet o finanční prostředky z **Evropského sociálního fondu**. Tyto prostředky se nejčastěji čerpají prostřednictvím různých ministerstev (v oblasti školství je to MŠMT) a krajských úřadů, které přes jmenované specializované OP, získávají finance pro konkrétní projekty. (Esfc.eu 2008)

Evropský sociální fond (ESF)

ESF, byl založen roku 1957 a je jedním ze dvou strukturálních fondů EU. Prvním je **Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)** – objemem peněz je největší ze strukturálních fondů, patří do něj mimo jiné podpora malého a středního podnikání, investice zaměřené do životního prostředí, dopravy, zdravotnictví, tvorba nových pracovních míst, ve většině případů se soustředí na investiční tzv. tvrdé projekty.

Druhým je **Evropský sociální fond (ESF)**. (Europa.eu 2007)

ESF je zřízen za účelem zmenšování rozdílů životní úrovně ve všech členských státech EU. Prostředky z tohoto fondu směřují do zaostávajících regionů, které mají problémy v oblasti vzdělávání a zaměstnanosti, vykazují nízkou domácí produkci a mají vysokou nezaměstnanost. Projekty, které tímto prostřednictvím vznikají, znamenají pro život a příležitosti jednotlivců skutečné zlepšení. Pomáhají lidem získat lepší kvalifikaci, kvalitnější pracovní místo a tím zvyšovat jejich životní úroveň. ESF se soustředí na neinvestiční, tzv. měkké projekty

Cíle ESF jsou:

- boj proti nezaměstnanosti,
- dosažení vysoké, až 70 % zaměstnanosti,
- řešení diskriminace a nerovnosti na trhu práce,
- rovné příležitosti pro všechny skupiny na trhu práce,
- podpora otevřenějších pracovních podmínek,
- aktivní politika na trhu práce v oblasti prevence,
- tvorba pracovních míst a pomoc při zařazování do pracovního procesu,
- podpora pracovní mobility,
- provádění reforem v systému vzdělávání,
- zlepšení odborné přípravy, lepší vedení od pedagogů a instruktorů,
- vzdělávání v rámci politiky celoživotního učení,
- zvyšování kvalifikace, rekvalifikační kurzy, a další vzdělávání,
- zajišťování většího množství výzkumných pracovníků,
- kvalifikovaná, vyškolená a přizpůsobitelná pracovní síla.

Orgánem zodpovědným za čerpání finanční pomoci z Evropského sociálního fondu v ČR je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo životního prostředí, Ministerstvo průmyslu a obchodu, CzechInvest, úřady práce, orgány samosprávy a další.

Podporou vzdělání a zaměstnanosti napomáhá ESF k vyrovnaní životních úrovní občanů napříč všemi členskými státy EU. (Europa.eu 2007)

2.2 Financování ze státního rozpočtu

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), je ústředním orgánem státní správy pro předškolní zařízení, školská zařízení, základní školy, střední školy a vysoké školy, pro vědní politiku, výzkum a vývoj, včetně mezinárodní spolupráce v této oblasti, a pro vědecké hodnosti, pro státní péči o děti, mládež, tělesnou výchovu, sport, turistiku a sportovní reprezentaci státu. Koordinuje činnost ministerstev, jiných ústředních orgánů státní správy a profesních komor v oblasti systému uznávání odborné kvalifikace v oblasti získávání kvalifikací v systému dalšího vzdělávání.

MŠMT vyhlašuje programy a projekty týkající se rovných příležitostí ve školství, problematikou dětí ze sociálně znevýhodněného prostředí, vzdělávání dětí cizinců, vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, podpora romské menšiny, prevence rizikového chování atd. Na internetových stránkách www.msmt.cz v sekci dotační programy nebo sociální programy, ale i v jiných odkazech lze nalézt bezpočet dalších možností, které jsou tematicky rozděleny do dalších oblastí, jako je například sport a tělovýchova, kultura, výzkum a vývoj, zahraniční spolupráce atd. Stačí si jen vybrat. Pro názornost následuje ukázka tří různých konkrétních příkladů projektů vyhlášených pod hlavičkou MŠMT.

- MŠMT spolu s CzechInvest, což je agentura pro podporu podnikání, vyhlásili 16.11.2011 v návaznosti na dohodu o spolupráci mezi vládou České republiky a vládou Státu Izrael, při podpoře průmyslového výzkumu a vývoje v soukromé sféře, **veřejnou soutěž ve výzkumu, experimentálním vývoji a inovacích v programu GESHER/MOST**. Předmětem programu je podpora ústavů, výzkumných subjektů a vysokých škol zabývajících se výzkumem a vývojem. (msmt.cz 2011)
- V rámci podpory činnosti nestátních, neziskových organizací (NNO) dětí a mládeže a NNO, které s dětmi a mládeží trvale pracují, vyhlašuje MŠMT „**Programy státní podpory práce s dětmi a mládeží pro nestátní neziskové organizace na léta 2011 až 2015**“. Programy stanovují obsahové zaměření, na priority podpory a podmínky pro poskytování státních dotací. V rámci těchto Programů je také vyhlášeno výběrové řízení na udělování titulu: „Organizace uznaná MŠMT pro oblast práce s dětmi a mládeží“. (msmt.cz 2011)

- Investiční akce **programu 133510** pro rok 2011, konkrétně okruh: „**všeobecná sportovní činnost**“. Týká se podpory v oblasti sportu a tělovýchovy, spolupráce mezi školskými zařízeními, soutěže, možnosti vyšší péče o sportovně talentovanou mládež a zabezpečení její zdravotní způsobilosti atd. (msmt.cz 2011)

2.3 Poskytovatelem je kraj

Už v úvodu této práce je stanoveno, že v rámci regionů bude podrobněji zmapována oblast Karlovarského kraje. Karlovarský kraj je další v řadě poskytovatelů, jejichž zájmem je rozvoj společnosti a školství, strategie celoživotního učení, a rozvoj vzdělávací soustavy. S ohledem na zajištění efektivity vzdělávací soustavy kraje v návaznosti na finanční zdroje je snahou zlepšit vzdělanostní strukturu obyvatel v kraji. Proto jsou v dlouhodobém záměru rozvoje Karlovarského kraje následující strategické směry, např.:

- zkvalitnění a modernizace vzdělávání,
- zajišťování kvality monitorování a hodnocení výsledků vzdělávání,
- rovné příležitosti, zvyšování odbornosti a profesionality pedagogů,
- podpora cizích jazyků, ICT, finanční gramotnosti, kulturního a uměleckého vzdělávání, využívání volnočasových aktivit,
- zvýšení počtu vysokoškolsky vzdělaných obyvatel v kraji, a další. (Karlovarský kraj 2008)

V rámci podpory činnosti nestátních neziskových organizací dětí a mládeže a nestátních neziskových organizací, které s dětmi a mládeží trvale pracují, vyhláší Karlovarský kraj řadu dotačních programů.

- **Poskytování příspěvků z rozpočtu** Karlovarského kraje v oblasti sportu, volnočasových aktivit, různých soutěží, podporování škol a školských zařízení, jejichž zřizovatelem je jak kraj, tak i obce a v neposlední řadě sem patří také projekty týkající se primární prevence. V Tabulce č. 1 s. 26, je ukázka výběru ze seznamu podpořených projektů v oblasti prevence financovaných z prostředků kraje. (kr-karlovarsky.cz 2011)

Tabulka č. 1: Podpořené projekty na podporu aktivit v oblasti prevence rizikového chování u dětí a mládeže na rok 2011

P. Č	Příspěvková organizace	Zřizovatel	Název projektu	Celkové náklady	Podpoře no v Kč	Popis
1.	PPP Cheb, Palackého 8	Kraj	budování vztahů v kolektivu	34 000	34 000	vzdělávání pedagogů SŠ
2.	ISŠTE Sokolov, Jednoty 1620	Kraj	Společně na prevenci	10 780	8 500	vzdělávání pedagogů, rozpoznání rizik.chování,
3.	Pedagogicko-psychologická poradna Sokolov, K.H.Máchy 1276	Kraj	Subkultury a současná mládež	8 760	8 760	vzdělávání pedagogů, PhDr. Jan Svoboda
4.	ZŠ Františkovy Lázně, Česká 39/1	obec	Abeceda zdraví=Abeced a prevence	35 200	28 800	tolerance v kolektivech 6. roč.
5.	SOA Podnikatel, Karlovy Vary	soukromník	Naše školní třída	96 600	64 100	dlouhodobý intervenční vrstevnický program,
16.	SPŠ Ostrov	Kraj	Správná volba	3 680	3 680	nový chlapecký třídní kolektiv, o.s. Světlo Kadaň, 4
17.	Hotelová škola Mariánské Lázně	Kraj	Uměl bys to zvládnout?	7 746	6 246	seznámení s rizikovými způsoby chování-ohrožení života,
20.	SPŠ keramická a sklářská Karlovy Vary	Kraj	Je nám dobře ve škole	126 460	53 755	Společně k bezpečí, Kohezní výjezd pro nové kolektivy
25.	Celkem včetně neuvedených			663 320	450 000	

Zdroj Karlovarský kraj, vlastní úprava 2011

- **Program rozvoje Karlovarského kraje 2007-2013:** Program rozvoje Karlovarského kraje tvoří rámec pro aktivity stovek subjektů z veřejného, soukromého i neziskového zájmového sektoru. Akční plán zahrnuje projekty, jejichž nositelem je Karlovarský kraj, jeho příspěvkové organizace, má garanta v odboru školství, mládeže a tělovýchovy. Zaměřuje se na vize kraje, na rozvoj lidských zdrojů, silné a slabé stránky, strategické cíle. V tomto smyslu, je základním krátkodobým rozvojovým dokumentem, využívaným při tvorbě rozpočtu a rozpočtového výhledu kraje. Akční plán odpovídá rozpočtovému výhledu Karlovarského kraje a bude prostřednictvím Realizačního manuálu každoročně aktualizován. (kr-karlovarsky.cz 2011)

Karlovarský kraj, nejen že sám vyhlašuje různé soutěže, volnočasové aktivity ale také projekty pro romské komunity, inkluzivní vzdělávání a vzdělávání dětí se sociokulturním znevýhodněním, dotace pro soukromé školy, programy protidrogové politiky, a zároveň administruje fondy ESF.

3 Přehled a typizace školních vzdělávacích projektů v Karlovarském kraji

V současné době je zdrojem valné většiny prostředků pro vzdělávací projekty rozpočet EU. Tyto prostředky jsou administrovány MŠMT a regiony v rámci příslušných operačních programů a prostředky jsou řazeny do Evropského sociálního fondu (ESF). Podpora ze strany státu a krajů byla popsána v kap. 2.2 a 2.3. V této kapitole se zaměříme na podrobnější zmapování a popis operačních programů, protože tyto jsou hlavním zdrojem financí pro vzdělávací projekty. Jak už bylo řečeno v kapitole 2.1 OP je program, který je sestaven pro konkrétní oblasti (školství) a regiony (Severozápad) a jsou v něm sepsány cíle a priority pro plánované projekty, včetně finančního limitu pro čerpání. V této kapitole budou popsány operační programy v období 2004-2006 a 2007-2013, a zároveň budou na příkladu Programu celoživotního učení (LLP) ukázány možnosti financování projektů i z centrálních programů EU. Přeshraniční vzdělávací projekty lze okrajově podpořit i z operačních programů přeshraniční spolupráce, což jsou pro Karlovarský region OP ČR-Bavorsko a OP ČR-Sasko. S ohledem zaměření této práce však nebudou dále popisovány.

3.1. Operační programy v období 2004 - 2006

V rámci programového období 2004-2006 se v ČR realizovaly v oblasti vzdělávání celkem tři operační programy:

- 1) Operační program rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ),
- 2) Jednotný programový dokument pro cíl 3 (JPD 3),
- 3) Iniciativy společenství EQUAL (CIP EQUAL).

Operační program pro rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ)

Pro oblast školství a vzdělávání byl klíčovým dokumentem **Operační program Rozvoj lidských zdrojů**. OP RLZ tvořil základ pro realizaci podpory z Evropského sociálního fondu v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Byl vypracován ve vazbě na prioritní osu **3 Rozvoj lidských zdrojů** Národního rozvojového plánu a Dlouhodobého záměru a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy ČR. MŠMT se tak otevřela příležitosti

efektivněji a účinněji naplňovat strategické cíle rezortu. OP RLZ byl realizován ve všech regionech kromě Prahy, protože cíl ESF směřoval k podpoře růstu regionů s hrubým domácím produktem na obyvatele pod 75 % průměru EU. (MPSV 2008) V závislosti na jednotlivých opatřeních se na financování spolu s ESF podílel i státní rozpočet ČR a to 25-50 %.

Priorita 3 Rozvoj lidských zdrojů, definuje opatření podporovaná z ESF, které svým rozsahem pokrývají následující oblasti: aktivní politiku zaměstnanosti, integraci specifických skupin obyvatelstva ohrožených sociálním vyloučením, rovnost příležitostí pro muže a ženy na trhu práce, rozvoj celoživotního učení, adaptabilitu zaměstnanců a zaměstnavatelů na změny ekonomických a technologických podmínek.

- **Opatření 3.1** Zkvalitňování vzdělávání ve školách a školských zařízeních a rozvoj podpůrných systémů ve vzdělávání, ve správě MŠMT
- **Opatření 3.2** Podpora terciárního vzdělávání, výzkumu a vývoje, ve správě MŠMT
- **Opatření 3.3** Rozvoj dalšího profesního vzdělávání, ve správě MPSV (msmt.cz 2011)

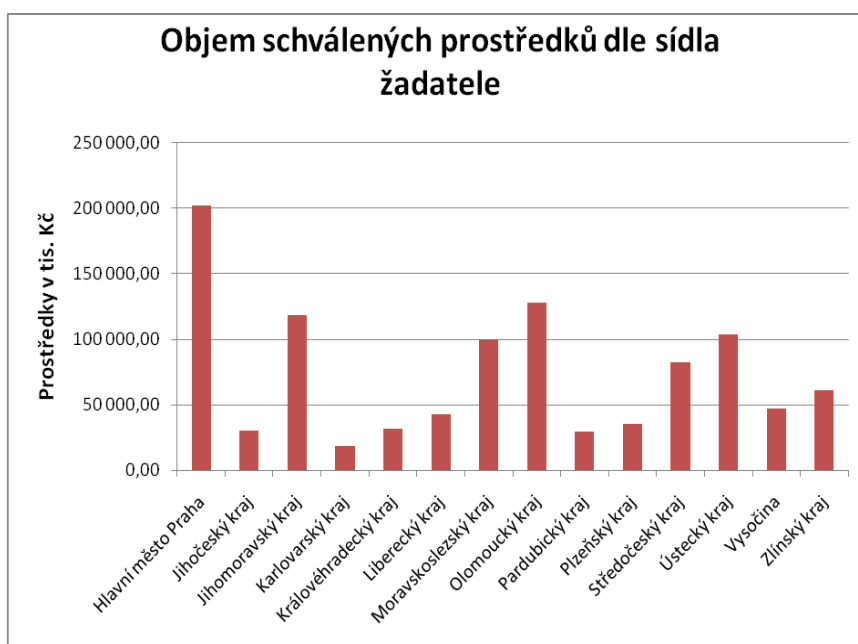
Cílovými skupinami zapojenými do projektů byli žáci ve věku povinné školní docházky, žáci SŠ a studenti VOŠ, včetně osob se zdravotním znevýhodněním, dále učitelé a ředitelé škol a školských zařízení, výchovní poradci, pedagogičtí a odborní pracovníci ve školství, zájemci o další vzdělávání.

Projekty byly vyhlašovány v období 2004 - 2006 a platilo na ně pravidlo N+2, to znamená, že poslední projekty byly schvalovány v roce 2008. Jejich realizace je už dokončena, nebo právě končí a je možné zpětně posoudit úspěšnost snah v této oblasti, případně se poučit z jejich výsledků.

V Karlovarském kraji byly ve sledovaném období vyhlášeny **tři výzvy**, (výzva je několikastránkový dokument, který stanovuje, jaké aktivity se budou v dané oblasti podporovat). V rámci zveřejněných výzev bylo za celé období OP RLZ 2004 - 2006 předloženo celkem 28 projektů. Z tohoto počtu splnilo stanovené podmínky a bylo **zrealizováno 12 projektů** a úspěšně ukončeno 11. Alokace stanovených prostředků pro Karlovarský kraj na uvedené období byla ve výši 29.330.000 Kč a bylo refundováno 21.796.992 Kč. (Karlovarský kraj 2011)

V přehledném grafu je zobrazeno, jak si vede Karlovarský kraj mezi ostatními regiony.

Obrázek č. 3: Graf objemu schválených prostředků podle regionů ČR 2004-2006



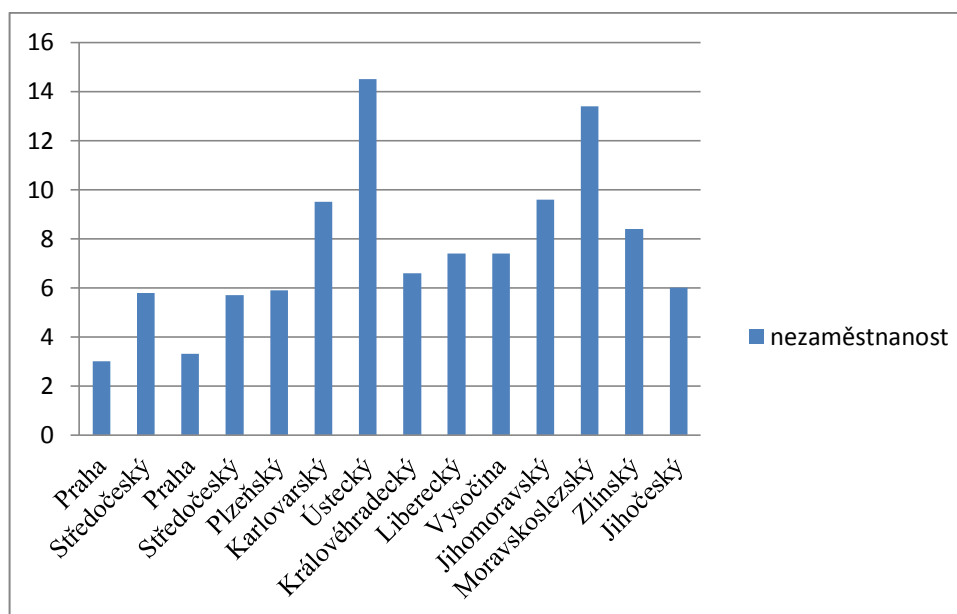
Zdroj: MŠMT 2011. Grantové schéma v rámci opatření 3.1 OP RLZ

Nutné je upozornit na skutečnost, že sledovaný region patří mezi nejmenší. Přesto je na základě tabulky patrné, že Karlovarský kraj byl v období OP 2004-2006 žadatelem, který vyčerpal z OP RLZ nejméně financí na projekty týkající se jakékoliv formy vzdělávání. Na populačním růstu a míře ekonomicky aktivního obyvatelstva, přitom zčásti závisí produktivita a životní úroveň dané oblasti. Ze škol vychází další generace pracovně aktivního obyvatelstva, a přesto není tento region schopen učinit potřebné restrukturalizační kroky. V návaznostech na úspěšnosti naplňování možností, které poskytuje ESF je výsledek co do počtu i do objemu schválených projektů pro Karlovarský region tristní. Neschopnost žadatelů sestavit projekt dle norem ESF může svědčit o odlivu vzdělaných lidí z tohoto kraje. Jestliže se situace v právě probíhajícím programovém období 2007-2013, nezmění, povede to k ještě většímu propadu kraje v oblasti rozvoje lidských zdrojů.

Pro porovnání souvislostí následuje graf nezaměstnanosti v jednotlivých regionech v roce 2006, který do značné míry koresponduje s grafem čerpání OP 2004-2006.

Tento graf ukazuje, že Karlovarský kraj je na čtvrtém místě ve výši nezaměstnanosti mezi regiony, což navazuje na přímou souvislost s tím, že čím méně je čerpání z projektů EU, tím větší je pravděpodobnost vysoké nezaměstnanosti.

Obrázek č. 4: Graf nezaměstnanosti v jednotlivých regionech ČR v roce 2006



Zdroj: ČSU. Vlastní zpracování 2011

Podíl dlouhodobě nezaměstnaných uchazečů je vyšší v regionech, které trpí úbytkem pracovních příležitostí. Propuštění mají takovou kvalifikaci, se kterou si jen stěží nacházejí vhodná pracovní místa. Ukazuje to na nepružnost pracovního trhu a nedostatečnou práci s lidskými zdroji. Na základě těchto skutečností, se předpokládá, že dojde k využití znalostí a zkušeností z předcházejícího období a Karlovarský kraj, zlepší svoje výsledky při podávání projektů, týkající se této problematiky a nasadí všechny síly pro zlepšení výsledků v probíhajícím období OP 2007-2013.

3.2 Operační programy v období 2007 - 2013

Programy, které umožňují čerpat prostředky z ESF v oblasti lidských zdrojů v období 2007-2013 jsou tři.

- 1) **OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)** jehož cílem je například sledováním vývoje na trhu práce, zapojováním sociálně slabších skupin, provázaností sociálních opatření a zaměstnanosti, hledáním řešení problematiky etnických menšin, stárnutí obyvatelstva, migrace, monitorováním kvalifikačního složení regionu, zvyšováním kvality práce státní správy a dalšími způsoby zvýšit zaměstnatelnost lidí v ČR na úroveň 15 nejlepších zemí EU
- 2) **OP Praha Adaptabilita (OPPA)** – je určen na podporu neinvestičních projektů, zaměřených na všechny dosud jmenované záměry, týkající se pouze Prahy.
- 3) **OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)** – vzhledem k tomu, že v rámci programu OP VK je z ESF čerpáno v oblasti vzdělávání nejvíce finančních prostředků, následuje podrobnější popis právě tohoto OP zaměřeného na projekty vzdělávacích zařízení. (Fondy EU, ESF 2011)

OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)



Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK) je víceletým tematickým programem v gesci MŠMT, v jehož rámci je možné v programovacím období 2007-2013 čerpat finanční prostředky z ESF. Zaměřuje se na oblast rozvoje lidských zdrojů prostřednictvím vzdělávání ve všech jeho rozmanitých formách, s důrazem na komplexní systém celoživotního učení, utváření vhodného prostředí pro výzkumné, vývojové a inovační aktivity spolupráce podílejících se subjektů. Globálním **cílem** OP VK 2007-2013 je rozvoj vzdělanostní společnosti za účelem posílení konkurenceschopnosti ČR, prostřednictvím modernizace systémů počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání, jejich propojení do komplexního systému celoživotního učení a zlepšení podmínek ve výzkumu a vývoji.

OP VK má 5 os:

- 1) Osa – **počáteční vzdělávání** - Rozvoj a zkvalitňování počátečního vzdělávání s důrazem na zlepšení klíčových kompetencí absolventů pro zvýšení jejich uplatnitelnosti na trhu práce a zvýšení motivace k dalšímu vzdělávání.
- 2) Osa - **terciární vzdělávání výzkum a vývoj** - Inovace v oblasti terciárního vzdělávání směrem k propojení s výzkumnou a vývojovou činností, větší flexibilitě a kreativitě absolventů uplatnitelných ve znalostní ekonomice, k zatraktivnění podmínek pro výzkum a vývoj a k vytvoření komplexních a efektivních nástrojů, které by podporovaly inovační proces jako celek.
- 3) Osa - **další vzdělávání** - Posílení adaptability a flexibility lidských zdrojů jako základního faktoru konkurenceschopnosti ekonomiky a udržitelného rozvoje ČR prostřednictvím podpory dalšího vzdělávání jak na straně nabídky, tak poptávky.
- 4) Osa - **Systémový rámec celoživotního vzdělávání** - Vytvoření moderního, kvalitního a efektivního systému celoživotního učení prostřednictvím rozvoje systému počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání včetně propojení těchto jednotlivých částí v systému celoživotního učení.
- 5) Osa – **technická pomoc** (Horáková 2011, Msmt.cz 2011, Strukturální fondy.eu 2011)

Pro potřeby této práce je důležitá **prioritní osa č. 1.**, která se dále rozděluje na následující oblasti podpory:

- 1.1 Zvyšování kvality ve vzdělání
- 1.2 Rovné příležitosti dětí a žáků se specializovanými vzdělávacími potřebami
- 1.3 Další vzdělávání pracovníků škol a školských zařízení
- 1.4 Zlepšení podmínek pro vzdělávání na základních školách. Osa 1.4 předpokládá, že zlepšení výuky bude dosaženo metodickým vzděláváním pedagogických pracovníků, tvorbou a následným používáním nových metodických pomůcek a učebních materiálů. Zvýšení účinnosti práce se žáky bude probíhat podporou při vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a žáků mimořádně nadaných. Na jmenované aktivity je v rámci OP VK vyčleněna celková částka

4,5 miliard Kč, kterou mohou využít všechny základní školy v ČR, nejdéle do 20.12.2012.

1.5 Zlepšení podmínek pro vzdělávání na středních školách, jejímž smyslem je podpořit rozvoj oblastí, které se dlouhodobě ukazují jako problematické. Čtenářská a informační gramotnost, cizí jazyky, využívání ICT, matematika, odborné kompetence, finanční gramotnost, inkluzivní vzdělávání, mentoring. Na tyto oblasti je připravena částka 1,5 miliard Kč. Finanční dotace by měla být primárně využita ve prospěch žáků a pedagogů. Výzva trvá do 30.6.2012. (Horáková 2011, Palánová 2011, Msmt.cz 2011)

Příjemci podpory jsou: ústřední orgány státní správy, kraje, města a obce, školy a školská zařízení včetně vyšších odborných a vysokých škol, sdružení asociace škol, zaměstnavatelé, organizace působící v oblasti volného času dětí a mládeže, instituce pro vědu a výzkum, vývojová a inovační centra, nestátní a neziskové organizace a další.

Celková částka určená na financování OP VK v programovacím období 2007-2013 činí 2.151,4 mil. € (tj. cca 53,8 mld. Kč při kurzu 25 Kč/€), přičemž zdroje EU (ESF) tvoří 85 % (1.828,7 mil. €, tj. cca 45,7 mld. Kč při kurzu 25 Kč/€) a národní zdroje ze státního rozpočtu ČR zbylých 15 % celkové alokace. (Esfer.cz 2011)

V programovacím období OP VK 2007-2013 vyhlásil Karlovarský kraj do 31.10.2011 celkem **17 výzev**, jejichž náplň je totožná s prioritní osou č. 1 (1.1, atd, s 33). Výzvy proběhly v pěti kolech a bylo v nich předloženo **celkem 261 projektů**, k realizaci bylo zatím schváleno **73 projektů**. Ke dni 31.10.2011 skončila úspěšná realizace 23 grantových projektů. Alokováno na Karlovarský kraj bylo z ESF a SR 438.997.745,- Kč. K 31.10.2011 bylo **refundováno 150.626.266,- Kč**. I pro toto programovací období platí pravidlo N + 2., to znamená, že realizace projektů v OP VK 2007-2013 poběží do roku 2015. (Karlovarský kraj 2011)

Je vidět, že co do počtu výzev, došlo oproti OP RLZ 2004-2006 k velkému posunu. Z řad odvážných realizátorů projektů první vlny operačních i jiných programů financovaných z fondů EU se rekrutovali více, či méně zkušení projektoví manažeři, kteří využili svých čerstvě nabytých zkušeností a pokoušejí se i dnes realizovat další nápady a záměry týkající se vzdělávání. O tom, že se jim zkušenosti i případné potíže v prvních vlnách OP vyplatili, svědčí fakt, že nejčastějšími navrhovateli jsou většinou ti

samí, kteří si už vytvořili systém prací a činnosti a úspěšně se zúčastňují dalších výzev vyhlášených Karlovarským krajem.

Tabulka č. 2: Nejčastější žadatelé z ESF od r. 2004 v rámci středních škol Karlovarského kraje

Jméno školy	Podané projekty	úspěšné
ISŠTE Sokolov	13	9
Gymnázium a obchodní akademie Mariánské Lázně	9	7
Gymnázium Cheb	8	7
Integrovaná střední škola Cheb	5	5

Vlastní zpracování 2011

Jak už bylo řečeno, OP VK je program který se zabývá zkvalitňováním všech forem vzdělávání, flexibility, mobility, konkurenceschopnosti a uplatnění v pracovním procesu. V rámci OP VK jsou tyto cíle realizovány především na území ČR, a i kdyby došlo k naplnění všech cílů, je to pro dostatečnou konkurenceschopnost absolventů, pedagogických a odborných pracovníků, zaměstnavatelů i zaměstnanců pravděpodobně málo. Už v dobách našich pradědů se chodilo na zkušenou do světa. Pro současný otevřený pracovní trh je důležité, získat mezinárodní přehled, jazykové zkušenosti a zjednodušeně řečeno, podívat se, jak to dělají jinde. Pro tyto případy existují programy, které jsou zaměřeny hlavně na mezinárodní spolupráci.

3.3 Program celoživotního učení

Program celoživotního učení - Lifelong Learning Programme (LLP) byl zaveden Rozhodnutím č. 1720/2006/ES **Evropského parlamentu a Rady**, s platností pro **období od 1.1.2007 do 31.12.2013**. Odpovědnost za realizaci LLP v ČR nese MŠMT za předpokladu spolupráce s ostatními zainteresovanými resorty. Jeho smyslem je přispívat

na vzdělávání v průběhu celého života, až ke srovnání celkového **rozvoje Evropské unie**. Podporuje přeshraniční spolupráci institucí, jazykovou vybavenost a mobilitu osob mezi vzdělávacími systémy existujícími na národní úrovni a navazuje tak na programy podobného zaměření (zejména Socrates a Leonardo da Vinci), které existovaly do roku 2006. Rozpočet na fungování programu v průběhu tohoto období činí téměř 7 miliard EUR. (Vše.cz 2011)

S Programem celoživotního učení úzce souvisí **Národní agentura pro evropské vzdělávací programy (NAEP)**, která je administrátorem LLP v ČR, a která vznikla jako součást Domu zahraničních služeb. Cílem NAEP je vytvářet informační systém o vzdělávacích programech EU, koordinovat vzdělávací programy mezinárodní spolupráce, poskytovat informační a konzultační služby týkající se svěřených programů, organizovat národní a mezinárodní semináře a konference, propagovat české školství v zahraničí a vydávat informační materiály. Všechny aktivity jsou financovány z EF.

Program celoživotního učení LLP zastřešuje 4 odvětvové programy:

- 1) **Comenius** - zaměřený na předškolní a školní vzdělávání až do úrovně ukončení středního vzdělání. Cílem programu je rozvíjet porozumění mezi mladými lidmi z různých evropských zemí, pomáhat jim osvojit si základní životní dovednosti nezbytné pro jejich osobní rozvoj, pro jejich budoucí zaměstnání a pro aktivní účast v evropských záležitostech.
- 2) **Leonardo da Vinci** – zaměřený na odborné vzdělávání a odbornou přípravu
- 3) **Erasmus** - zaměřený na vysokoškolské vzdělávání a odborné vzdělávání na vysokoškolské úrovni
- 4) **Grundtvik** - zaměřený na vzdělávání dospělých a celoživotní učení

Agentura NAEP poskytuje prostřednictvím výše uvedených projektů širokou paletu služeb v oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Ke zdokonalení jazykových dovedností nabízí nejen učitelům, jazykovo-metodické pobyty v zemích EU. Účast na zahraničních vzdělávacích akcích a možnost realizace různých přeshraničních a zahraničních projektů. Pozornost je zde rovněž věnována vzdělávání ostatních dospělých účastníků. O finanční podporu formou grantových programů zde mohou požádat i instituce poskytující vzdělávání. (Naep.cz 2011)

4 Identifikace rizikových faktorů vznikajících při realizaci školních vzdělávacích projektů v Karlovarském kraji

V praktické části, na základě všech zjištěných informací, a po domluvě se školitelem, se analýza rizik, které vznikají při zpracování školních vzdělávacích projektů, zaměřuje na projekty popsané v kapitolách 2.2 a 2.3 jsou to OP RLZ A OP VK, které probíhají od roku 2004 a budou končit v roce 2015. Jedná se o takzvané **měkké** neinvestiční projekty. To znamená např. vybavit svou organizaci know-how, získat nové žáky, zaměstnat kvalifikovanější pracovníky, vytvořit a začít realizovat služby s vyšší přidanou hodnotou, zmodernizovat ICT, získat certifikáty kvality nebo posílit řízení organizace, aby byla konkurenceschopnější. Měkké projekty, se na rozdíl od tvrdých netýkají staveb, oprav budov atd.

4.1 Sběr informací

Pro získání uceleného pohledu na zkoumanou problematiku je nutné shromáždit celou řadu dalších podkladů, názorů a praktických zkušeností týkajících se školních vzdělávacích projektů.

Standardní, velmi často používanou technikou k získávání dat hromadné povahy je **dotazník**. Pro výzkum provedený na základě standardizovaného dotazníku platí, že jsou získány odpovědi pouze v okruhu otázek, které jsou položeny. Někdy jsou dotazovatelé způsobem položení otázek omezeni, a manipulovatelní, proto jsou otázky v dotazníku pro tuto práci co nejvíce otevřené a neomezené již zužujícími odpověďmi nebo jen doporučenými možnostmi. Při sestavování dotazníku týkajícího se identifikace a práce s riziky při přípravě i realizaci školních vzdělávacích projektů bylo dbáno na prostor, na možnosti odpovědí, ale zároveň na konkrétnost při formulaci odpovědí na otázky.

Pro podrobnější a komplexnější získávání dat jsou nejčastěji používanou metodou osobní rozhovory. Obě tyto metody byly použity v praxi, pro získání požadovaných informací.

4.1.1 Dotazníkové šetření

Dotazník (viz. Příloha č. 1), byl rozeslán na **20 středních škol** Karlovarského kraje bez ohledu na to, jestli někdy podávaly projektové žádosti nebo ne. Pro potřeby této práce je potřebné zjistit co nejvíce rizik, a jedno z nich je i neúčast na projektech vzdělávací povahy z důvodu nedostatku vhodných pracovníků potřebných pro zpracovávání projektu na dané škole, ale patří sem i nezáměr, nedostatek času atd. I toto jsou rizikové faktory, se kterými je dobré počítat.

Uvedený dotazník byl 14.11.2011 poprvé rozeslán elektronickou poštou, na vybrané střední školy. Vzhledem k tomu, že nepřišel ani jeden zpět, byl 21.11.2011 rozeslán s omluvou a velkou prosbou ještě jednou. Na tuto žádost se z celkového počtu 20 ks, vrátil jen jeden částečně vyplněný dotazník (viz Příloha č. 2). Dotazníkové šetření tedy nepřineslo moc použitelných informací, i když jednu přece. Z této zkušenosti lze odvodit jeden z důvodů, proč se školy nezúčastňují projektové činnosti. Je to nedostatek času. Ředitelé jsou natolik zaneprázdnění každodenní činností, že nejsou schopni reagovat na další podněty, které zasahují do jejich náročného pracovního programu.

4.2.1 Rozhovory

Pro potřeby bakalářské práce byly zvoleny dva způsoby získávání informací. Vedle dotazníkového šetření je to realizace polostrukturovaných rozhovorů se zástupci vzdělávacích institucí. Dále v průběhu celé práce docházelo ke komunikaci se zaměstnanci Karlovarského kraje, z hlediska poskytovatele především z Odboru investic a grantových schémat, odboru školství mládeže a tělovýchovy a Oddělení evropských programů.

Cílem této metodiky, bylo provést několik rozhovorů s pracovníky, kteří se projekty středních škol zabývají. Všechny rozhovory se uskutečnilo formou polostrukturovaného rozhovoru a byla získána spousta potřebného materiálu pro další zpracování.

Rozhovor byl uskutečněn se zástupci těchto vzdělávacích zařízení:

- Gymnázium Sokolov, Mgr. Petr Chlebek – manažer Centra celoživotního vzdělávání (CCV), 19.10.2011
- Střední odborná škola logistická a střední odborné učiliště Dalovice, PaedDr. V. Štrunclová – ředitelka školy, 16.11.2011

- Gymnázium Cheb, Mgr. Roman Úlovec – manažer CCV 15.11.2011
- Integrovaná střední škola technická a ekonomická Sokolov, Ing. Lucie Bednářová - manažer CCV 17.11.2011
- První České Gymnázium v Karlových Varech, Ing. Dušan Kondel – zástupce ředitele, 17.11.2011
- Střední průmyslová škola keramická a sklářská Karlovy Vary, Ing. Bc. Markéta Šlechtová – ředitelka školy. 1.11.2011

Při zpětném ohlédnutí je zajímavé se v úvodu zmínit o povahových vlastnostech dotazovaných. Všichni byli osobnostmi, měli v sobě zvláštní vnitřní sílu, jedni byli rázní, struční, nekompromisní, druhí mírní, tišší, chápaví, přesto v sobě měli něco, co jim dávalo sílu. Oba tábory měly bezpochyby silné charisma a bylo vidět, že přístupy k řešení úkolů jsou rozdílné.

Rozhovory probíhaly v průběhu měsíce října a listopadu 2011 a okruh otázek částečně korespondoval s otázkami obsaženými v písemném dotazníku. Například:

- jaké metody používali při identifikaci rizik v přípravné fázi (Ganttovu metodu, metodu dopadu, intuici, předchozí zkušenosti.),
- jaká rizika identifikovali a jaká pak nastala v realizační části a jestli se objevila i jiná rizika než identifikovali
- jak se dařilo nastalá rizika řešit, co by doporučili pro eliminaci rizik.

Otázky nekorespondující s dotazníkem:

- jaké je organizační řešení, je důležitá podpora vedení
- praktické zkušenosti z podávání projektů

Při všeobecném dotazování vyplynulo, že každá škola, která se projektovou činností začala vážně zabývat, pochopila, že je to činnost potřebná a přínosná, ale natolik složitá a náročná, že je vhodné uvolnit jednoho pedagoga ze svých řad, který se už osvědčil nebo, který má správné a potřebné ambice tuto práci vykonávat. Projektový manažer, který se rekrutuje z řad pedagogů dané školy, a má potřebné charakterové vlastnosti, je nejvhodnějším kandidátem pro úspěšnou spolupráci a splnění stanovených cílů. Zjištěné informace v podstatě potvrdily teoretické poznatky prezentované v kapitole 1.2.

4.3 Identifikace rizik

Poslední dva dotazovaní Ing. Kondel a Ing. Bc. Šlechtová, jsou z řad těch, kterým jejich projektový záměr neprošel. Byli vybráni úmyslně, protože je dobré znát problematiku okolo podávacího řízení ze všech stran a skutečnost, že nad určitým nápadem, stráví všichni žadatelé velké množství neohodnoceného času a pak jejich práce nedojde k očekávanému výsledku, je frustrující.

Dalším rizikovým faktorem, který odrazuje od další činnosti v této oblasti je fakt, že u některých podaných a **neschválených projektů**, se zpracovatelé vůbec **nedozví** řádný důvod, pro který jejich projekty nebyly schváleny (Kondel 2011). V odpovědi na neschválenou žádost přijde pouze zdůvodnění typu: „Projekt nesplňuje podmínky přijatelnosti, nebo Projekt je vyřazen na základě věcného hodnocení.“ (Šlechtová 2011). Což je špatně, protože jak se říká: „z chyb se člověk učí“, ale když neví, jakých chyb se při podání svého projektu dopustil, tak se jich nemůže v následujícím pokusu vyvarovat. Tento fakt začínající projektové manažery často od dalších pokusů odradí.

Podobnou zkušenost má i Ing. Bednářová (2011), která má však možnost porovnávat, protože se už podílela na více akcích, které se podařilo úspěšně zrealizovat, a ví, že je potřeba se nevzdávat a nebrat situaci okolo vyřazení projektu osobně.

Na základě provedených rozhovorů a odpovědí na dotazníky bylo zjištěno následující čtyři typy rizik, na které dotazovaní nejčastěji narážejí: V první řadě se počítá s **technickými riziky**, tj. s problémy týkající se počítačového vybavení, dosavadního softwaru, neznalost práce s novými programy, byrokracie. Ve druhé řadě je to **čas**. Na třetím místě jsou **zaměstnanci**, analýza ukázala, že většina (Chlebek, Štrunclová 2011), sice používá okřídlenou větu „Největším rizikovým faktorem jsou lidi“, přesto ho všichni zúčastnění umístili až na třetí místo v pomyslném žebříčku nejčastějších rizik. Až na posledním místě jsou **finance**, které jsou vlastně základem, bez kterého se celý projekt ve většině případů vůbec nerozjede, určitě je to zásadní hledisko, ale jeho místo je zde. Vzhledem k tomu, že jednotlivá rizika se u dotazovaných výrazně prolínaly, nejsou u jednotlivých bodů odkazy na jednotlivé rozhovory.

4.3.1 Technická rizika

Úprava filozofie plánování projektu je v první fázi založena na identifikaci tzv. technických rizicích, která jsou na prvním místě zřejmě proto, že je lze nejjednodušeji odstranit. Mezi tato rizika patří:

- technické parametry,
- počítačové vybavení školy,
- neznalost práce v nových systémech,
- renovace a údržba nového softwaru,
- způsob výběrového řízení – v praxi vyhrávají výběrová řízení většinou ti nejlevnější, se kterými často bývá špatná spolupráce, nedaří se jim plnit podmínky smluv,
- časová náročnost nových výběrových řízení,
- nevyužívání výukových programů a materiálů v praxi,
- jít do projektu, který vytvořil někdo cizí, který nemá zkušenosti s problematikou a chodem školy je náročnější při realizaci,
- byrokracie,
- měnící se metodika,
- změna výkazů,
- administrativní náročnost projektu.

4.3.2 Časová rizika

Lze důvodně předpokládat, že v průběhu projektu dojde k úpravě mnoha předpokladů, změnám a dalším nepředvídatelným skutečnostem. Proto je vhodné vnést do plánu časové rezervy, abychom tyto kritické zastávky nebo odbočky měli čas narovnat a případně posunout ke zdárnému cíli. Z časového hlediska naráželi dotazovaní řešitelé na tato konkrétní časová rizika:

- změny v průběhu realizace projektu, mění se postupy, názory, rozpočet, lidi,
- špatný harmonogram,
- pozdní schválení projektu znamená zkrácení doby realizace
- časové sladění všech zúčastněných,
- zpoždování aktivit a přesun do jiného měsíce,
- špatná koordinace činností v rámci jednotlivých aktivit.

4.3.3 Personální rizika

Manažeři své úsilí koncentrují na organizační skutečnosti, jako je plat, pracovní pomůcky, prostředí, organizace práce a podobně, ale důležitým faktorem jsou lidi, kteří se okolo projektů pohybují, kteří mu věří a chtějí se ho účastnit. Práce s nimi přináší každodenní různá rizika:

- základem je tzv. personální připravenost,
- nedostatek zkušených lidí,
- odchod zaškoleného pracovníka,
- změna v realizačním týmu,
- přetíženost pracovníků,
- pokles nebo nedostatečná motivace a realizace,
- nezájem o novinky a aktuality,
- obrovské riziko je změna manažera v průběhu realizace projektu – má jiné postupy i přístupy, metody jednání,
- zajištění dostatečného počtu účastníků,
- nespokojenost s celkovou organizací a průběhem plánovaných aktivit,
- nepředávání informací uvnitř týmu,
- nepřejícnost ze strany neúčastníků se kolegů.

4.3.4 Finanční rizika

Finanční řízení projektu zajišťuje, že ve všech fázích projektu jeho vedení ví, jak velké finanční zdroje jsou potřebné pro každý časový interval projektu, včetně odhadu nákladů v počátečních fázích projektu. Další finanční rizika jsou:

- nevyhovující systém počáteční výše finanční zálohy na realizaci projektu ze strany poskytovatele finanční podpory
- zvyšování provozních nákladů,
- projekt schválen, ale s nižší dotací,
- plynulost plateb,
- úsporu financí lze jen velmi těžce přesunout na jiné potřeby
- zpoždění plateb při pozdržení úhrady faktur,
- nutnost předfinancování aktivit.

Rizika se nedají zrušit, musí se s nimi počítat a neustále na nich pracovat. Všichni dotazovaní shodně odpověděli, že se jim nakonec vždy podařilo všechna rizika ku prospěchu práce úspěšně vyřešit. V případě, že projekt projde schvalovacím řízením a je na něj poskytnuta určitá dotace, čeká na realizátory každodenní rutina, která je vede k úspěšnému naplnění stanovených cílů. (Úlovec, Chlebek, Štrunclová, Bednářová 2011)

5. Doporučení pro eliminaci rizik při realizaci školních vzdělávacích projektů

Skutečností je, že Karlovarský kraj je kraj, který má nízké počty podaných návrhů na projekty, viz obrázek č. 3, kapitola č. 3.1. V porovnání s ostatními regiony je vidět nevyužitá možnost čerpání nabízených prostředků. Do jisté míry je to samozřejmě dáno tím, že Karlovarský kraj patří mezi nejmenší v republice a jako takový získává nižší celkový rozpočet, ale zčásti je evidentní menší účast při podávání projektů. Navíc oblast projektového managementu a žádání o granty je poměrně mladá a není rozšířená do praxe.

Na základě provedeného průzkumu bylo zjištěno, že školy se neúčastní z důvodu **nedostatku zkušeného personálu**, schopného a ochotného na projektech pracovat. Toto riziko je rozšířeno hlavně na základních školách. Situace je o to složitější že práce na projektu v předprojektové fázi, tj. v části, před schválením zadavatele, je velice náročná, zodpovědná, zdoluhavá, často se přepracovává, doplňuje, je náročná na čas a bez zkušeností je to činnost opravdu velice náročná. Navíc za ní není v této fázi žádná odměna, ta následuje až v realizační části.

Všichni dotazovaní správně argumentují, že žádosti o granty prostřednictvím ESF a EU jsou nesmírně **náročné** jak na přípravu, tak na realizaci, přesto většina škol žádá o finance právě z těchto programů a nenapadne je začít u projektů **jednodušších**, např. **LLP Comenius**, viz kapitola 3.3. Na těchto atraktivních projektech není zapotřebí tak velkého týmu a tolika zkušeností. Opakují se ve dvouletých časových obdobích a může je zvládnout jedna osoba, která při této realizaci získá potřebné počáteční zkušenosti.

Dále z výsledků výzkumu vyplynulo, že školy by se chtěly zapojit, ale nevědí jak. Největší problém je **nedostatek** jednoduchých a praktických **informací**, přímé poradenství z pozice zřizovatele, kvalitních a zkušených manažerů projektu a realizačního týmu. Mnoho, hlavně základních, škol hledá možnosti, jak vstoupit do tohoto oboru.

Jedním z dalších možných řešení identifikovaných rizik je řádné zdůvodňování neschválených projektů. Projektové žádosti v rámci OP VK se odevzdávají na základě

vyhlášených výzev, k určitému datu, poskytovateli. Následně procházejí 5 fázemi schvalovacího procesu.

- 1) formální hodnocení (lze odstranit případné formální chyby),
- 2) přijatelnost (chyby znamenají vyřazení projektu z dalšího hodnocení),
- 3) věcné hodnocení (realizovatelnost, efektivita, cílová skupina atd.),
- 4) výběrová komise (hodnotitelé, specialisté, odborníci bodují každý projekt),
- 5) orgány kraje (rada a zastupitelstvo).

Členové výběrové komise, kterých je přibližně 12 a jsou to odborníci z řad MŠMT, neziskových organizací, zaměstnavatelů, partnerů atd., hodnotí všechny projekty a vzhledem k tomu, že mají celkový přehled, mají možnost porovnatelnosti a vybírají hospodárnější, smysluplnější, efektivnější a ty, které více vyhovují potřebám a dlouhodobým cílům kraje definovaným v OP v případě, že budou schopni správně a výstižně popsat důvod neschválení projektu, předejdou tím pocitu prohry a ztratám možných budoucích kvalitních projektových manažerů

Jestliže dojde ke schválení, a projekt je realizován, neobejde se bez různých rizikových okamžiků. Nejúčinnějším opatřením, které zachytí nejvíce rizik, a které si pochvalovali všichni dotazovaní je povinný **tříměsíční monitoring**. Monitorovací zprávy jsou sestaveny tak, že při jejich řádném vyplňování je vždy provedena důsledná komplexní kontrola, která zajišťuje odhalení většiny nedostatků, či případných přicházejících rizik.

5.1 Eliminace identifikovaných rizik

Dále byly na základě výzkumu zaznamenány možnosti řešení již známých a neustále se opakujících rizik. Popis eliminace, v předchozí kapitole, jmenovaných hrozeb je zvolen stejnou formou jako u identifikace rizik. Tj. rozdělením do stejných rizikových skupin, na které navazuje snaha o popis možných řešení.

5.1.1 Možná řešení technických rizik

Jakmile projektový tým vyhodnotí zjištěné odchylky, může přistoupit k hledání možností, jak je odstranit.

- vytvoření potřebných technických podmínek,

- řádné analýzy a průzkumy,
- podpisy kvalitních smluv,
- způsob výběrového řízení – nemělo by se hledět jen na finance, ale i na reference,
- důkladné proškolení projektového týmu,
- vybavení učeben technologiemi ICT,
- jasné stanovení cílů a standardizace výstupů,
- pečlivé a přehledné vedení dokumentace,
- spolupráce s řediteli škol, s Českou školní inspekcí, zřizovatelem, Finančním úřadem a se všemi partnery projektu,
- důsledná propagace a informovanost o přínosu projektu jak ve škole na které projekt probíhá, tak před veřejností,
- komunikace s poskytovatelem finančních prostředků.

5.1.2 Možná řešení časových rizik

Přijatá řešení je potřeba, co nejrychleji účinně prosadit a ovlivnit tak další průběh projektu.

- kvalitní harmonogram,
- při zkrácení doby realizace je nutná průběžná úprava harmonogramu a informovanost všech členů týmu,
- dostatečná časová vůle v každé fázi projektu,
- pravidelné schůzky a průběžné vyplňování monitorovacích zpráv,
- pravidelná kontrola projektových činností a výstupů.

5.1.3 Možná řešení personálních rizik

Osobní vklad manažera je zainteresovanost, je nutné uvést vizi do života a lidi motivovat ke spolupráci na společném úkolu, při tom všem udržovat dobrou pracovní atmosféru, aby se překonala neúspěšná období projektu:

- základem je schopný projektový a finanční manažer,
- projekty financované od ESF jsou natolik složité, že není vhodné se do těchto aktivit pouštět individuálně, vždy je nutné mít za sebou tým lidí,
- základem je tzv. personální připravenost,

- je vhodné dělit práci mezi tým lidí tak, aby byli navzájem zastupitelní,
- na druhou stranu je jednodušší pracovat s co nejmenším počtem spolupracovníků,
- manažer projektu musí pečlivě zvážit výběr a sestavit tým, který je koordinačně schopný, bez rizikových členů, výhodou je již zaběhnutý projektový tým,
- reálné nastavení indikátorů (při stanovování počtu proškolených je vhodné lehké podhodnocení),
- plnění aktivit jednotlivých členů týmu by mělo probíhat paralelně nebo by na sebe mělo navazovat a doplňovat se, zároveň musí souhlasit s harmonogramem,
- důsledné proškolení členů realizačního týmu,
- vysoké osobní nasazení,
- pozitivní motivace pochvalou, příjemnou atmosférou, úhradami cestovních nákladů, nenárokovými mzdovými složkami platu,
- zajištění průběžné zpětné vazby ze strany účastníků projektu,
- zkontrolovat, zda pokyny byly předány na místo určení a zda daným příkazům bylo správně a v plném rozsahu porozuměno.

5.1.4 Možná řešení finančních rizik

Řízení nákladů a finanční řízení zahrnuje všechny činnosti, které jsou potřeba pro plánování, monitorování, kontroling nákladů v průběhu životního cyklu projektu a řešení možných rizik jsou tato:

- řádný rozpočet,
- mít zajištěny mimorozpočtové zdroje,
- v první fázi projektu se poskytuje malá část financí, je dobré mít půjčku například od kraje (zřizovatele),
- s ohledem na značnou administrativní náročnost není vhodné žádat na projekty financované od EU o granty nižší, než je cca 1.000.000,- Kč,
- důsledné dodržování postupů podle zákona č 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě,
- průběžné sledování finančních toků,
- dobře propočítané cash flow,
- včasné a precizní vypracování finančního plnění projektu,
- pozdržení úhrad faktur či mezd, pokud je to možné,

- lehké nadhodnocení financí v projektové žádosti pro případ nižší přiznané dotace než byla plánována,
- rezervy 10-15 % na nepředvídané výdaje, (Úlovec, Chlebek, Štrynclová, Bednářová 2011)

V začátcích vypracovávání práce, narážela autorka při získávání informací, mapování prostředí a dotazování, na vyhýbavé odpovědi, na strach z poskytování informací, špatnou komunikaci se zřizovatelem, nejistota co se smí a co ne, v některých případech možná i nepřejícnosti typu: „My jsme se s tím tak dlouho trápili a teď to máme někomu jen tak poskytnout? Ať si každý snaží sám.“ Další **negativní** povahové vlastnosti, které jsou lidské a kterým se snad ani nedá předejít, jsou nepřejícnost ze strany neúčastníků se pedagogů, obyčejná lidská závist, strach, neochota na sebe vzít práci navíc, neochota pomoci kolegovi, nekomunikace, posměch, maloměšťáctví.

V teoretické části této práce je zmiňována důležitost sepsání rizikových faktorů a způsobů jejich řešení do tzv. **knihy rizik**. Na základě osobních pohovorů bylo zjištěno, že tuto knihu nikdo neseписuje. Jediný okamžik, kdy se rizika písemně identifikují, je při podání žádosti do oddílu „rizika a jejich řešení“. Pro každého realizátora je přednější zkušenost a praxe. S riziky počítají a jsou připraveni je operativně řešit. Dopředu si žádné konkrétní přípravy nedělají, spíše v duchu, podvědomě věří, že se situace nějak vyřeší. Postupují podle zásady: „Rizika se budou řešit, až nastanou“ **žádné tabulky ani metody**.

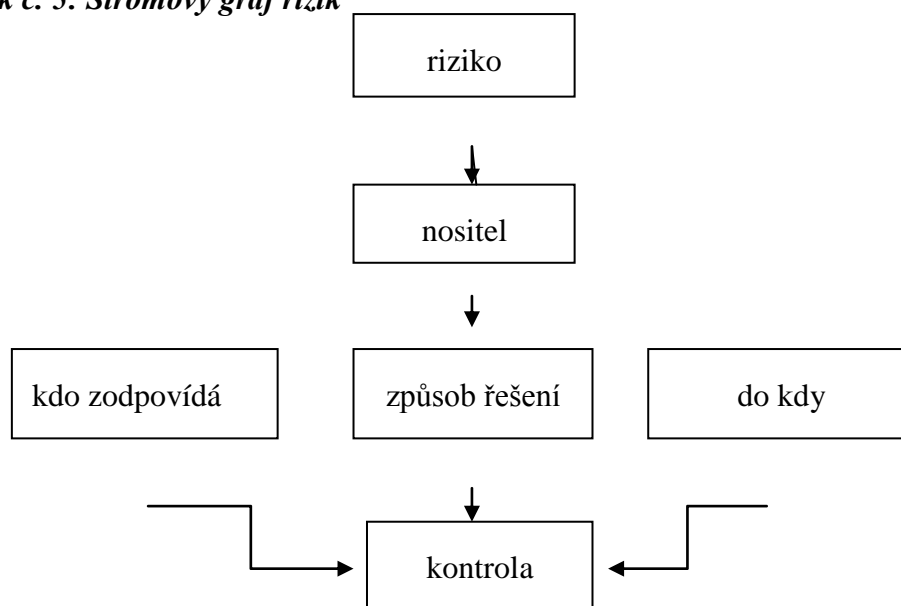
Na otázku: „**Dařilo se Vám nastalá rizika řešit?**“ Odpověděli všichni bez zaváhání **pozitivně**. Ani na okamžik nepředpokládali, že by nastalou situaci neměli zvládnout, nebo že by se jim neměla podařit vyřešit. Což opět vypovídá o osobnostech, které projekty řídí, ale zároveň je to dáno velkou výhodou tzv. měkkých projektů – rizika se dají řešit a napravit. V této souvislosti - úspěšném řešení nastalých rizik vynikal Mgr. Úlovec 2011, který konstatoval, že rizika se jim vždy povedlo identifikovat už v předprojektové části a v období realizace žádná jiná nenastala a průběžně se pořád dokola opakují ta samá. Z rozhovoru nebylo patrné, jestli to byla jen póza, nebo jestli to je důsledek správně nastaveného systému řízení. Mgr. Úlovec si možná vůbec neuvědomuje, že se mu daří eliminovat rizika už na začátku tak, že se pak v průběhu realizace neobjevují. Navíc ta, která eliminovat nejdu, má zmapována a počítá s nimi, tím pádem ho nepřekvapují, což svědčí o dobře nastaveném managementu řízení. Což se zdá být podmínkou nutnou pro úspěšné řešení školních vzdělávacích projektů.

5.2 Doporučení pro řešitele projektů

Jak již bylo výše uvedeno a popsáno, bylo na základě šetření zjištěno, že nikdo z dotazovaných nevede tzv. „knihu rizik“, a ani nevyužívá jiné, v teorii zmiňované metody řízení rizik. Hlavním důvodem je čas a víra ve vlastní schopnosti. Na druhé straně však stojí ti, kteří se zatím do žádného projektu nepustili, právě z důvodu, že by se jim nepovedlo nastalá rizika řešit. Tyto skutečnosti vedly autorku k vlastnímu, časově nenáročnému návrhu.

Sestavením jednoduchého Stromového grafu rizik by se daly připravit universální postupy řešení a eliminace rizik pro jednotlivá rizika.

Obrázek č. 5: Stromový graf rizik



Vlastní návrh Karlovy Vary 2011

Řešitelé do připraveného prázdného grafu, na základě praxe, tj. na základě již zrealizovaného úspěšného vyřešení nastalého rizika, stručně a rychle zapíší způsob tohoto řešení krizové situace. Z vyplněných grafů by se dala vyhotovit, vhodná a potřebná metodika, která by pomohla začínajícím řešitelům projektů postavit se případným hrozbám.

Závěrem se dají opatření, jak řešit rizikové faktory které vznikají při realizaci školních vzdělávacích projektů shrnout do této zásady. „Je nutné se problematice neustále věnovat, důsledně sepisovat monitorovací zprávy, komunikovat se všemi členy týmu a pozitivně hodnotit jejich práci, používat selský rozum, sledovat finance a čas, a operativně řešit nastalé situace.“ Je to zkrátka každodenní rutina, která vede projekt k úspěšnému naplnění jeho stanovených cílů.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Ukázka Ganttova diagamu	11
Obrázek č. 2: Ukázka grafu Stromu rizik	15
Obrázek č. 3: Graf objemu schválených prostředků podle regionů ČR 2004-2006	30
Obrázek č. 4: Graf nezaměstnanosti v regionech ČR v roce 2006	31
Obrázek č. 5: Vlastní graf - Strom rizik	49

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Podpořené projekty na podporu aktivit v oblasti prevence rizikového chování u dětí a mládeže na rok 2011	26
Tabulka č. 2: Nejčastější žadatelé z ESF od r. 2004 v rámci středních škol Karlovarského kraje	35

Seznam zkratek

atd. a tak dále

aj. a jiné

CCV Centrum celoživotního vzdělávání

ČR Česká republika

ERDF Evropský fond pro regionální rozvoj

ESF Evropský sociální fond

EF Evropské fondy

LLP Programu celoživotního učení

mil. milion

mld. miliarda

MŠMT, msmt Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

MPSV Ministerstvo práce a sociálních věcí

NAEP Národní agentura pro evropské vzdělávací programy

NNO nestátní neziskové organizace

ICT Informační a komunikační technologie

OP RLZ Operační program rozvoj lidských zdrojů

OP VK OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Tzv. tak zvaných

Seznam použité literatury

DAVIS. B. (ed.), *97 Things Every Project Manager Should know*. Sebastopol : O Reilly Media, 1.ed., 2009, ISBN 978-14-493-7956-8

DOLEŽAL, J., MÁČHAL, P., LACKO, B a kolektiv, *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing 1.vyd., 2009, ISBN 978-80-247-2848-3

EGER, L. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. Plzeň: Fraus, 2006, 1.vyd., ISBN 80-7238-583-6

FOTR, J., SOUČEK, I., *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada, 1.vyd, 2011, ISBN 978-80-247-3293-0

KOLEKTIV AUTORŮ, *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press a.s. 1.vyd., 2011, ISBN 978-80-251-2835-0

MILTON, D. R., *Řízení projektů*. Brno: Computer Press. 3.vyd., 2007, ISBN 978-80-251-1506-0

NĚMEC, V., *Projektový management*. Praha: Grada Publishing 1.vyd., 2002, ISBN 80-247-0392-0

SKALICKÝ, J., JERMÁŘ, M., SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence. 2010*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2.vyd., 2010.

ISBN 978-80-7043-975-3

SVĚTLÍK, J., *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, 1.vyd., 2006, ISBN 80-737-176-5

SVĚTLÍK, J., *Marketingové řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer, 2. aktual. vyd., 2009. ISBN 978-80-7357-494-9

SVOZILOVÁ, A., *Projektový management*. Praha: Grada Publishing 2.vyd., 2011 ISBN 978-80-247-3611-2

Karlovarský kraj. *Odbor investic a grantových schémat, Odbor školství a mládeže a tělovýchovy*. Nestrukturovaný rozhovor se zaměstnanci jmenovaných odborů, listopad 2011

Seznam rozhovorů

Karlovarský kraj. *Odbor investic a grantových schémat, Odbor školství a mládeže a tělovýchovy*. Nestrukturovaný rozhovor se zaměstnanci jmenovaných odborů, 11/ 2011

Gymnázium Sokolov, *Mgr. Petr Chlebek* – manažer CCV, 10/2011

Střední odborná škola logistická a střední odborné učiliště Dalovice, *PaeDr Vl. Štrýnclová* – ředitelka školy, polostruturovaný rozhovor, 16.11.2011

Gymnázium Cheb, *Mgr. Roman Úlovec* – manažer CCV, polostruturovaný rozhovor, 15.11.2011

Integrovaná střední škola technická a ekonomická Sokolov, *Bc. Lucie Bednářová* - manažer CCV, polostruturovaný rozhovor, 17.11.2011

První České Gymnázium v Karlových Varech, *Ing. Dušan Kondel* – zástupce ředitele, polostruturovaný rozhovor, 17.11.2011

Střední průmyslová škola keramická a sklářská Karlovy Vary, *Ing. Bc. Markéta Šlechtová* – ředitelka školy, polostruturovaný rozhovor, 1.11.2011

Seznam elektronické literatury

European social fund in the Czech republic. [online], Praha, 2008, [cit. 2011-10-03]. Dostupné na [www:<http://www.esfcr.eu/04-06-en>](http://www.esfcr.eu/04-06-en)

Evropský sociální fond v ČR [online], Praha 2008, [cit. 2011-10-15]. Dostupné na www: <<http://www.esfcr.cz/07-13>>

Evropský sociální fond v ČR [online], Praha 2008, [cit. 2011-10-15]. Dostupné na www: <<http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>>

Europa.eu. A-Z index [online], Europa: Praha, aktual. 22.1.2007, [cit. 2011-10-15]. Dostupné na www: <http://europa.eu/legislation_summaries/regional_policy/provisions_and_instruments/l60014_en.htm>

Europa.eu. European comision [online], Europa: Praha, aktual. 3.10.2011, [cit. 2011-10-10]. Dostupné na www: <<http://ec.europa.eu/esf/home.jsp?langId=cs>>

Fondy EU. Slovník pojmů. [online], Praha [cit 2011-11-01]. Dostupné na www: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/glosar/o>>

HORÁKOVÁ, P., Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost.[online], Praha: MŠMT, 28. 6. 2011, [cit. 2011-11-20]. Dostupné na www: <<http://www.msmt.cz/file/16455>>

Karlovarský kraj. Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Karlovarského kraje 2008. [online] Karlovy Vary: Karlovarský kraj, 2008, [cit. 2011-11-21]. Dostupné na www:<http://www.kr-karlovarsky.cz/kraj_cz/karlovar_kraj/dokumenty/koncepce/seznam/dzv_kk.htm>

Karlovarský kraj. Portál Karlovarského kraje. [online], Karlovy Vary, 2009, aktual. 11. 11. 2011, [cit. 2011-11-19]. Dostupné na www:<http://www.kr-karlovarsky.cz/kraj_cz/Dotace_all/dotaceKK/schvalene/schv_skolstvi/>

ManagementMania.com. Řízení projektů.[online], Educus: Praha aktual. 23. 10. 2011, [cit 2011-10-25]. Dostupné na www:<<http://managementmania.com/rizeni-rizik>>

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Odbor řízení pomoci z ESF EU. [online], Praha, 2008, [cit. 2011-11-20]. Dostupné na www: <<http://esfdb.esfcr.cz/programy/oplzz>>

msmt.cz. Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy. [online]. Praha. 15.7.2003, aktual. 4.1.2011, [cit. 2011-11-24]. Dostupné na www: <<http://www.msmt.cz/>>

msmt.cz Mezinárodní vztahy [online], Praha, 2008, [cit. 2011-10-10]. Dostupné na [www:< http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/vyzkum-a-vyvoj-1/program-cesko-izraelske-spoluprace-gesher-most-vyzva-2012>](http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/vyzkum-a-vyvoj-1/program-cesko-izraelske-spoluprace-gesher-most-vyzva-2012)

msmt.cz Mládež [online], Praha, 2008, [cit. 2011-10-10]. Dostupné na [www:<http://www.msmt.cz/mladez/programy-statni-podpory-prace-s-detmi-a-mladezi-pro-nestatni-2?lang=1&ref=m&source=email>](http://www.msmt.cz/mladez/programy-statni-podpory-prace-s-detmi-a-mladezi-pro-nestatni-2?lang=1&ref=m&source=email)

msmt.cz. Sport. [online], Praha, 2008, [cit. 2011-11-21]. Dostupné na [www:<http://www.msmt.cz/sport/metodicke-pokyny-k-realizaci-investicnich-akci-programu?highlight Words = 133510>](http://www.msmt.cz/sport/metodicke-pokyny-k-realizaci-investicnich-akci-programu?highlight%20Words%20=133510)

msmt.cz. Strukturální fondy. [online], Praha, 2003-2011, [cit 2011-11-07]. Dostupné na [www: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/operacni-program-rozvoj-lidskych-zdroju>](http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/operacni-program-rozvoj-lidskych-zdroju)

msmt.cz. Strukturální fondy. [online], Praha, 2003-2011, [cit 2011-11-08]. Dostupné na [www: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/prezentace-grantovych-projektu-opatreni-3-1>](http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/prezentace-grantovych-projektu-opatreni-3-1)

msmt.cz. Strukturální fondy. [online], Praha, 2003-2011, [cit 2011-11-08]. Dostupné na [www: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/cile-op-vk>](http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/cile-op-vk)

msmt.cz. Strukturální fondy. [online], Praha, 2003-2011, [cit 2011-11-08]. Dostupné na [www:<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/eu-penize-skolam/eu-penize-zakladnim-skolam>](http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/eu-penize-skolam/eu-penize-zakladnim-skolam)

naep.cz. [online], Praha: Abeo s.r.o., 2007-2011, [cit 2011-10-18]. Dostupné na [www:<http://www.naep.cz/>](http://www.naep.cz/)

PALÁNOVÁ, I. Jak připravit projekty financované z evropských fondů v období 2007–2013. [online] In: Metodický portál RVP: Články, 08. 06. 2011, [cit. 2011-09-20]. Praha Výzkumný ústav pedagogický, 2011. Dostupné na [www: <http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/12757/jak_pripavit_projekty_financovane_z_evropskych_fond_u_v_obdobi_2007_2013.pdf>](http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/12757/jak_pripavit_projekty_financovane_z_evropskych_fond_u_v_obdobi_2007_2013.pdf). ISSN 1802-4785.

POKORNÁ, G., *Projekty-jejich tvorba a řízení*. [online] Olomouc: UPOL, 2008, [cit. 2011-10-03]. Dostupné na www: <<http://esfmoduly.upol.cz/publikace/projekty.pdf>>

VSE.cz Program celoživotního učení. [online] Praha: VŠE, odd. zahraničních styků, aktualizace 22.7.2011, [cit. 2011-11-27]. Dostupné na www:

<<http://ozs.vse.cz/zakladni-informace/programy-mezinarodni-spoluprace/llp/>>

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Vyplněný dotazník

Příloha č. 3: Abstrakt

Příloha č. 1: Dotazník

DOTAZNÍK SPECIFIKUJÍCÍ RIZIKA, KTERÁ VZNIKAJÍ PŘI ŠKOLNÍCH VZDĚLÁVACÍCH PROJEKTECH

Tento dotazník bude využit jako podklad pro zpracování Bakalářské práce s názvem:
„Identifikace rizikových faktorů vznikajících při realizaci školních vzdělávacích
projektů v Karlovarském kraji.“

Prosím o vyplnění dotazníku vyčerpávajícím způsobem. Děkuji Vám.

NÁZEV ŠKOLY:

Bod pro subjekty, které zatím žádný projekt nepodali.

ZAPIŠTE PROSÍM DŮVODY, PRO KTERÉ JSTE ZATÍM NEUVAŽOVALI NEBO
NEPODALI NÁVRH NA VZDĚLÁVACÍ PROJEKTY.

Pro realizátory projektu

ZAMĚŘENÍ PROJEKTU (téma, oblast):

ZDROJ FINANČNÍ PODPORY (kraj, MŠMT, ze zdrojů EU? ano-ne):

PROJEKT BYL SCHVÁLEN (nehodící se škrtněte):

ANO

NE

V PŘÍPADĚ, ŽE NE UVEĎTE PROSÍM PROČ

- 1) JAKÉ METODY JSTE POUŽÍVALI PŘI IDENTIFIKACI RIZIK
V PŘÍPRAVNÉ FÁZI? (Ganttovu metodu, metodu dopadu, intuici, předchozí
zkušenosti.....)
- 2) JAKÁ RIZIKA JSTE IDENTIFIKOVALI?
- 3) JAKÁ RIZIKA NASTALA V REALIZAČNÍ ČÁSTI?
- 4) NASTALA I JINÁ RIZIKA NEŽ JSTE IDENTIFIKOVALI?
- 5) JAK JSTE ZAJISTILI, ABY SE RIZIKA NEOPAKOVALA?
- 6) DAŘILO SE VÁM ŘEŠIT NASTALÁ RIZIKA?
- 7) CO BYSTE DOPORUČILI PRO ELIMINACI RIZIK?
- 8) JAKÁ METODA SE VÁM PŘI IDENTIFIKACI NEJVÍCE OSVĚDČILA A
PROČ?

Příloha č. 2: Vyplněný dotazník

DOTAZNÍK SPECIFIKUJÍCÍ RIZIKA, KTERÁ VZNIKAJÍ PŘI ŠKOLNÍCH VZDĚLÁVACÍCH PROJEKTECH

Tento dotazník bude využit jako podklad pro zpracování Bakalářské práce s názvem:
„Identifikace rizikových faktorů vznikajících při realizaci školních vzdělávacích
projektů v Karlovarském kraji.“

Prosím o vyplnění dotazníku vyčerpávajícím způsobem. Děkuji Vám.

NÁZEV ŠKOLY: Gymnázium a obchodní akademie Mariánské Lázně

Bod pro subjekty, které zatím žádný projekt nepodali.

ZAPIŠTE PROSÍM DŮVODY, PRO KTERÉ JSTE ZATÍM NEUVAŽOVALI NEBO
NEPODALI NÁVRH NA VZDĚLÁVACÍ PROJEKTY.

Pro realizátory projektu

ZAMĚŘENÍ PROJEKTU (téma, oblast): Vzdělávání pro konkurenceschopnost

**Realizace, inovace a propagace ŠVP na nižším stupni gymnázia
CZ.1.07/1.1.11/01.0008, projekt Tvorba digitálních učebních materiálů a jejich
databáze, reg. č. CZ.1.07/1.1.11/01.0007**

CZ.1.07/1.1.11 Zvyšování kvality ve vzdělávání v Karlovarském kraji Operačního
programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost - **Podpora výuky chemie – teoretická
a laboratorní cvičení** – číslo projektu CZ.1.07/1.1.11/03.000 a **Fiktivní firma jako
moderní forma výuky** – číslo projektu CZ.1.07/1.1.11/03.0004

Primární preventivní program **OPTIMÁLNÍ ŠKOLNÍ KLIMA** je realizován také
prostřednictvím neinvestiční dotace MŠMT, a to konkrétně v Oblasti protidrogové
politiky a v Oblasti prevence kriminality. **PREVENCE RIZIKOVÉHO CHOVÁNÍ**

Projekty – Česko – německý fond budoucnosti

ZDROJ FINANČNÍ PODPORY (kraj, MŠMT, ze zdrojů EU? ano-ne):

kraj, MŠMT i EU.

PROJEKT BYL SCHVÁLEN (nehodící se škrtněte):

ANO

~~NE~~

V PŘÍPADĚ, ŽE NE UVEĎTE PROSÍM PROČ

- 1) JAKÉ METODY JSTE POUŽÍVALI PŘI IDENTIFIKACI RIZIK V PŘÍPRAVNÉ FÁZI? (Ganttovu metodu, metodu dopadu, intuici, předchozí zkušenosti.....)

výše uvedené metody neznám,

vycházeli jsme z vlastních zkušeností a potřeb školy

- 2) JAKÁ RIZIKA JSTE IDENTIFIKOVALI?

- 3) JAKÁ RIZIKA NASTALA V REALIZAČNÍ ČÁSTI?

Počty žáků a realizace v předmětech podle ŠVP – úbytek žáků se projeví v počtech podpořených osob.

- 4) NASTALA I JINÁ RIZIKA NEŽ JSTE IDENTIFIKOVALI?

není i známo

- 5) JAK JSTE ZAJISTILI, ABY SE RIZIKA NEOPAKOVALA?

pro indikátory byl zvolen optimální počet (nepočítalo se plnou naplněností

- 6) DAŘILO SE VÁM ŘEŠIT NASTALÁ RIZIKA?

- 7) CO BYSTE DOPORUČILI PRO ELIMINACI RIZIK?

- 8) JAKÁ METODA SE VÁM PŘI IDENTIFIKACI NEJVÍCE OSVĚDČILA A PROČ?

ABSTRAKT

BARTOŠOVÁ, P: Identifikace rizikových faktorů vznikajících při realizaci školních vzdělávacích projektů v Karlovarském kraji. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni 59s, 2011.

Klíčová slova: projekt, projektový management, rizika, projektový manažer, Operační program, Evropské sociální fondy Evropská unie.

Předmětem bakalářské práce jsou školní vzdělávací projekty, problematika rizik a hrozeb, která se v průběhu jejich realizace objevuje. V úvodu je pozornost věnována projektové teorii. Dále je podrobněji zmapována oblast Operačních programů Evropské unie. Rozčlenění na období OP 2004-2006 a období 2007 -2013, které jsou dále analyzovány spolu s podrobnějším rozbohem práce v oblasti vzdělávání v Karlovarském kraji. V praktické části se na základě rozhovorů a dotazování identifikují nejčastější rizika a pravděpodobnosti, které se objevují při realizaci školních vzdělávacích projektů na středních školách v Karlovarském kraji. Závěr je věnován praktické eliminaci zjištěných rizik a vlastnímu návrhu na jednoduchou metodu evidence rizik.

Při zpracování bakalářské práce je využita odborná literatura, internetové zdroje, dotazníky a polostrukturované dotazování, ze kterých jsou čerpána data pro analýzu rizik.

Abstract

BARTOŠOVÁ, P: Identification of risk factors emerging during realisation of schools' educational projects in the Karlovy Vary region. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics of ZČU (University of Western Bohemia) in Plzeň, 52 pages, 2011.

Key words: project, project management, risks, project manager, Operational Programme, the European Social Fund of the European Union.

The subject matter of the thesis are school education projects, the issues of risks and threats, which in the course of their implementation occur. In the introduction attention is paid to the project theory. Further on the area of Operational Programmes of the European Union is overlooked in detail. Breakdown for the period of OP 2004 - 2006 and the period of 2007 - 2013 which are subsequently analyzed together with a more detailed study of work in the area of education in the Karlovy Vary region. Based on interviews and inquiries the practical part identifies the most common risks and likelihoods that appear during the implementation of school projects in secondary schools in the Karlovy Vary region. The conclusion deals with the practical elimination of the identified risks and it presents, an original concept of a simple method of registering the risks.

For working out the thesis professional literature, internet resources, questionnaires, and semi-structured interviews were used from which data for the risk analysis was drawn.